

RQ-06-2011

**Les interactions entre la  
gouvernance des entreprises  
d'économie sociale et leur statut  
juridique : quatre cas en Abitibi-  
Témiscamingue**

par Valérie Jacob

Juin 2011

Cahier du RQRP-ÉS

RQ-O6-2011

« Les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique : quatre cas en Abitibi-Témiscamingue »

Publication :

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)

**ISBN : 978-2-89276-503-8**

Dépôt légal : 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

## Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est, quant à lui, l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

## RÉSUMÉ

Les entreprises d'économie sociale font partie de cet ensemble composé du milieu associatif, communautaire et coopératif que l'on nomme économie sociale, situé entre les organisations de l'économie de marché d'une part, et les organisations de l'économie publique d'autre part. Les entreprises d'économie sociale fonctionnent comme des entreprises et produisent des biens et des services pour l'économie de marché, mais gèrent leurs activités et réaffectent leurs excédents de manière à appuyer la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux.

L'économie sociale est fondée à la fois sur le statut juridique (coopérative, mutuelle, association) et sur un ensemble de valeurs de service aux membres ou à la collectivité, d'autonomie de gestion, de fonctionnement démocratique.

Cette recherche sur les entreprises d'économie sociale a été abordée selon l'angle du statut juridique. Notre regard s'est principalement porté sur les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue et leur statut juridique. Ainsi nous cherchions à comprendre comment les principaux commettants de ces entreprises (conseil d'administration, direction et assemblée des membres) interagissent pour faire écho aux dispositions légales du statut juridique et aux autres éléments du cadre juridique (charte, règlements généraux, politiques) portant sur la participation à la gestion de l'entreprise et aux décisions, sur le partage des responsabilités et sur la reddition de comptes.

Nous tentions de voir s'il existait des différences majeures dans la mise en application des modalités du cadre juridique, selon que l'entreprise était constituée sous forme d'OBNL ou de coopérative. Nous voulions également voir si le stade de vie de l'entreprise influençait cette mise en application de la règle.

Pour réaliser la recherche, une approche qualitative a été adoptée, abordée selon la méthode de l'étude de cas. Un échantillon de quatre organisations a été retenu soit deux organismes à but non lucratif (OBNL) et deux coopératives, situées chacune dans une phase de vie différente (démarrage, croissance, maturité, déclin). La collecte de donnée s'est effectuée selon des techniques mixtes : observation non participante, entretiens semi-dirigés et analyse documentaire.

Nous avons découvert que les personnes impliquées dans les coopératives maîtrisaient mieux les modalités de leur statut juridique et que les éléments de leur cadre juridique étaient davantage cohérents que dans les OBNL. Il est possible que la présence d'organismes de soutien aux coopératives explique cette meilleure connaissance. Quant à l'effectivité du droit, c'est dans l'entreprise au stade de démarrage que les écarts étaient les moins notables.

Nous avons également constaté que, malgré la volonté des dirigeants, l'assemblée générale n'est pas en pratique le lieu d'expression des ayants droit auquel on pourrait s'attendre. En effet, cet événement est d'abord considéré comme une occasion de diffuser de l'information. En outre, les points sur lesquels les membres peuvent véritablement donner leur avis sont très restreints, et quand une opinion est donnée, rien ne dit que le conseil d'administration en tiendra compte. Aussi, dès la seconde phase de vie de l'entreprise (croissance), la participation des membres chute drastiquement, peut-être une conséquence du peu de pouvoir dont les membres disposent vraiment.

Comme nous le présentions, il s'est révélé que la personne assumant la direction générale était au cœur de l'organisation, et que la préparation des échanges, que ce soit en conseil d'administration ou à l'assemblée générale, reposait en grande partie sur ses épaules. En principe, il revient au conseil d'administration d'encadrer son principal employé et de lui fournir les attentes à cet égard. Toutefois, le conseil d'administration se repose clairement sur le directeur pour lui fournir ces indications. Un cercle vicieux s'installe où l'on se demande qui encadre qui. Dans cette perspective, la personne à la barre de l'organisation supporte un lourd fardeau puisqu'elle doit amener le conseil d'administration à jouer son propre rôle d'encadrement. En même temps, cette personne détient un immense pouvoir, qui peut soit être bénéfique pour l'organisation, ou au contraire, favoriser l'hégémonie du gestionnaire.

Les pistes de solutions envisagées concernent le soutien aux entreprises d'économie sociale dans la mise en place d'un cadre juridique cohérent avec leur loi de référence. Une structure d'appui organisée existe depuis de nombreuses années pour les coopératives (coopérative de développement régional, fédérations de coopératives...), mais est encore en émergence, et sommes toutes chaotique, pour les OBNL.

Aussi, les administrateurs d'entreprises d'économie sociale et les gestionnaires doivent pouvoir compter sur des formations spécifiques à la réalité d'une entreprise d'économie sociale. Ces formations devraient porter sur les distinctions de leur statut juridique, mais également sur le rôle de chaque instance. Les formations demeurant souvent sans suite, c'est plutôt un accompagnement en entreprise qui est préconisé, grâce auquel ces instances pourraient développer et mettre en œuvre de véritables mécanismes pour que les valeurs de démocratie et de participation demeurent vivantes.

Mots clés : Économie sociale, gestion, administration, organisation, entreprise, coopérative, OBNL,

## REMERCIEMENTS

Préparer ce mémoire de maîtrise a été pour moi un défi de taille, puisqu'il se conjugait dans le temps au démarrage de mon entreprise et à l'adolescence de mon aînée. Plusieurs fois j'ai dû mettre de côté une étape de cet exercice académique afin de m'assurer un revenu minimum, ou gérer une crise familiale. Il y a parfois de ces mauvais « timing »! Jusque dans les tout derniers mois, l'abandon s'est souvent présenté à moi comme une solution. Mais l'orgueil est parfois un moteur puissant! Je ne pouvais accepter d'avoir fait tout ce chemin pour tout laisser tomber. Je pouvais encore moins me résigner à décevoir les gens qui m'ont appuyée depuis le tout début. Aujourd'hui, j'aimerais les remercier du fond du cœur.

D'abord, j'aimerais remercier les membres du Comité de recherche partenariale en économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue. Leur soutien financier m'a été d'un grand secours et m'a permis de lancer les premières étapes de ce projet. Surtout, faire partie de ce réseau m'a fourni des occasions d'échange, un soutien affectif et, je dois le dire, des échéances auxquelles me raccrocher pour me forcer à avancer – même si finalement j'en étais la seule maîtresse.

Il m'importe également de remercier le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale ainsi que la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités,

chacun des organismes m'ayant remis une bourse pour la réalisation de cette étude. Leur contribution a scellé mon engagement à déposer.

J'aimerais aussi remercier mon conjoint, associé en amour et en affaires, engagé lui aussi en même temps que moi dans une démarche de maîtrise. Notre cheminement simultané nous a fourni une compréhension mutuelle intime du parcours de l'autre. De son côté, il a toujours indiqué « présent » pendant mes nombreuses périodes de doute et, plus souvent qu'à son tour, a assuré la « permanence » de l'entreprise pendant que je tentais de réaliser une étape de plus dans la rédaction de ce mémoire.

Surtout, j'aimerais remercier mon directeur de mémoire, monsieur Patrice LeBlanc, qui a fait preuve d'une grande compréhension et d'une patience à toute épreuve tout au long de ce parcours quelque peu disruptif. Il a su accueillir les retards et accepter mes préoccupations d'entrepreneure et de mère. Il a su surtout fournir des paroles rassurantes alors que j'aurais glissé sous le tapis de honte en raison des délais qui s'ajoutaient sans cesse.

Enfin, mon périple s'achève et c'est avec fébrilité que je mets la dernière touche à ce rapport. Il m'aura fallu cinq ans. Aujourd'hui c'est avec une très grande fierté que je peux dire « mission accomplie ».

## **TABLE DES MATIÈRES**

RÉSUMÉ.....	II
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	X
INTRODUCTION .....	11
CHAPITRE 1 L'ÉCONOMIE SOCIALE, SES ENTREPRISES ET LEURS DÉFIS .....	4
1.1    L'économie sociale en Abitibi-Témiscamingue .....	7
1.2    Les entreprises d'économie sociale.....	8
1.3    Les défis de l'économie sociale .....	19
1.4    Le droit associatif et ses irritants : un enjeu au cœur de notre recherche.....	23
CHAPITRE 2 STATUT JURIDIQUE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE .....	31
2.1.    Le statut (ou le cadre) juridique.....	31
2.2.    Gouvernance des entreprises.....	52
CHAPITRE 3 INTERACTIONS ENTRE STATUT JURIDIQUE ET GOUVERNANCE.....	92
3.1.    Cadre théorique.....	92
3.2.    Questions de recherche.....	97
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE.....	106
4.1.    Approche méthodologique.....	106
4.2.    Construction de l'échantillon .....	109
4.3.    Choix des entreprises.....	111



4.4. Collecte de données.....	115
4.5. Traitement des données.....	126
CHAPITRE 5 OBSERVATIONS DANS QUATRE ENTREPRISES DE L'ABITIBI-TÉMISMINGUE .....	128
5.1. COOP-Démarrage.....	129
5.2. OBNL-Croissance.....	152
5.3. OBNL-Maturité.....	181
5.4. COOP-Déclin.....	205
5.5. Résultats comparés : similarités et distinctions.....	234
CHAPITRE 6 CONCLUSION.....	253
BIBLIOGRAPHIE.....	264
ANNEXE 1 OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES.....	270

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : La sphère de l'économie sociale.....	5
Tableau 2 : Principales composantes de l'économie sociale au Québec.....	6
Tableau 3: Les entreprises d'économie sociale .....	10
Tableau 4: Types de coopératives .....	14
Tableau 5: Comparaison des perspectives théoriques de la gouvernance d'entreprise .....	71
Tableau 6: Similitudes entre les différentes théories en gouvernance de l'organisation .....	78
Tableau 7: Droits des membres et pouvoirs de l'assemblée générale selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale.....	83
Tableau 8: Pouvoirs du conseil d'administration selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale .....	85
Tableau 9: Les rôles du conseil d'administration .....	88
Tableau 10: Stades de développement de l'entreprise selon Fortin .....	102
Tableau 11: Vocables relatifs aux stades de développement des entreprises .....	104
Tableau 12: Échantillon de recherche .....	113
Tableau 13: Catégories et nombre de répondants par cas étudié.....	117
Tableau 14: Technique d'observation selon le groupe de répondants .....	121
Tableau 15: Outils de collecte de données .....	123
Tableau 16 : Concepts, dimensions, composantes et indicateurs .....	124
Tableau 17: Évolution du membership de COOP-DÉMARRAGE.....	133
Tableau 18: Évolution de la composition du conseil d'administration de COOP-DÉMARRAGE .....	134

Tableau 19: Calendrier des observations de COOP-DÉMARRAGE.....	136
Tableau 20: Calendrier des observations de OBNL-CROISSANCE .....	159
Tableau 21: Pouvoirs comparés de l'Assemblée générale de OBNL-CROISSANCE .....	174
Tableau 22: Obligations comparées concernant les livres et registres à tenir .....	178
Tableau 23:Composition du conseil d'administration de OBNL-MATURITÉ.....	184
Tableau 24: Calendrier des observations de OBNL-MATURITÉ .....	187
Tableau 25: Compétences des instances de OBNL-MATURITÉ .....	201
Tableau 26: Pouvoirs comparés de l'Assemblée générale de OBNL-MATURITÉ.....	203
Tableau 27: Calendrier d'observation de COOP-DÉCLIN .....	213

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Le droit comme constructeur d'une réalité sociale .....	93
Figure 2: Application du droit.....	94
Figure 3 : La gouvernance des entreprises d'économie sociale.....	96
Figure 4 : Influence le l'exposition au droit et des perceptions du droit sur l'exercice de gouvernance.....	97
Figure 5: Organigramme de COOP-DÉMARRAGE .....	136
Figure 6: Organigramme redessiné de COOP-DÉMARRAGE.....	145
Figure 7: Évolution du nombre d'employés de OBNL-CROISSANCE .....	155
Figure 8: Organigramme de OBNL-CROISSANCE .....	158
Figure 9: Évolution du chiffre d'affaires de COOP-DÉCLIN .....	208
Figure 10: Évolution du membership de COOP-DÉCLIN .....	209
Figure 11: Évolution de nombre d'employés de COOP-DÉCLIN .....	211
Figure 12: Structure organisationnelle de COOP-DÉCLIN .....	212

## INTRODUCTION

Cette étude traite des interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique, soit comment les principaux commettants de ces entreprises (conseil d'administration, direction et assemblée des membres) interagissent pour faire écho aux dispositions légales du statut juridique et aux autres éléments du cadre juridique (charte, règlements généraux, politiques) portant sur la participation à la gestion de l'entreprise et aux décisions, sur le partage des responsabilités et sur la reddition de comptes.

Dans la première partie de notre étude, nous présenterons ce qu'est l'économie sociale et traiterons de son importance, et du poids de ces entreprises dans l'économie régionale. Nous verrons ce qui caractérise les entreprises d'économie sociale et les défis auxquels elles sont soumises. Également nous verrons pourquoi l'aspect juridique de ces entreprises nous interpelle et justifie la présente recherche.

En second lieu, nous expliciterons les concepts clés qui serviront à notre analyse. D'abord nous présenterons en quoi constitue le statut juridique d'une entreprise d'économie sociale et le droit auquel il se rattache. À travers le statut juridique, nous aborderons la notion de normes (ou règles) et verrons comment les règles posées (lois, règlements...) font compétition, dans leur application, avec des règles plus informelles émergeant d'une réalité sociale. C'est ce désaccord entre règles que nous aborderons, en tentant

d'expliquer comment l'exposition et la perception du droit constituent des filtres (ou des influences) sur la mise en application des règles (aussi nommé effectivité du droit) dans la réalité des entreprises d'économie sociale. C'est à travers le concept de gouvernance des organisations que nous tenterons d'observer cette réalité des entreprises. En fait, la notion de gouvernance nous permettra d'identifier les principales réalités sociales, ou aires de jeu des acteurs, dans lesquelles s'inscrit ou non l'effectivité de la norme.

Au chapitre suivant, nous verrons comment s'entremêlent ces concepts pour fournir notre modèle d'analyse, qui se situe au croisement de la sociologie du droit et de la sociologie des organisations. Seront alors présentées les quatre questions principales auxquelles ce mémoire cherche à répondre : 1) les éléments qui composent le cadre juridique de l'entreprise sont-ils cohérents entre eux? 2) l'assemblée générale des membres est-elle en pratique le lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise tel que le prévoit la loi constitutive? 3) quel est le rôle de la direction générale dans les pratiques de gouvernance en lien avec le cadre juridique? et 4) comment le déroulement des séances du conseil d'administration et les interactions qui y ont cours permettent-ils de mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec le cadre juridique?

Le chapitre quatre nous amènera à présenter en détail la méthodologie employée pour aborder notre échantillon de quatre cas et réaliser la collecte de données. Nous expliquerons notamment comment s'est effectué le choix de nos quatre cas, nous présenterons les différentes catégories de répondants, de même que les techniques et outils utilisés pour la collecte de données.

Les résultats des observations faites dans chacune des quatre entreprises constituant notre échantillon seront présentés au chapitre cinq. La présentation des résultats de chaque cas sera divisée en trois sections : le profil de l'entreprise, le contexte de l'observation et les résultats à proprement parler. C'est dans cette section que nous décrirons le cadre juridique de l'entreprise, l'exposition et la perception du droit et les modes de gouvernance, pour terminer avec l'effectivité du droit (ou application du droit), c'est-à-dire comment les instances de l'entreprise font écho à leur cadre juridique. Au terme de ce même chapitre, nous comparerons ensemble les quatre cas étudiés afin d'en faire ressortir les différences et les similitudes, lesquelles seront mises en perspectives avec nos quatre questions de recherche.

En conclusion, nous présenterons une synthèse de notre étude et de nos principales découvertes. Nous présenterons également les limites de cette recherche et verrons quelles suites pourraient être données afin d'approfondir différentes pistes que nous aurions pu soulever.

## **CHAPITRE 1**

### **L'ÉCONOMIE SOCIALE, SES ENTREPRISES ET LEURS DÉFIS**

Les contours de l'économie sociale ne sont pas faciles à circonscrire. En effet, il existe plusieurs définitions au Québec et au Canada pour circonscrire les organisations de l'économie sociale. On parlera de l'action bénévole et communautaire ou du secteur sans but lucratif et bénévole. L'extrait suivant du document « Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada » témoigne des différentes définitions courantes : « Au Canada, on utilise de nombreux termes pour décrire cet ensemble d'organismes, y compris secteur bénévole, secteur sans but lucratif, secteur caritatif, secteur de l'économie sociale (tiers secteur), société civile et organismes communautaires » (HALL et al. 2005).

On s'entend généralement pour dire que « la sphère de l'économie sociale englobe toutes les activités et les initiatives des organismes à but non lucratif, des coopératives et des associations » (DEVAMCO et al. 2004). Ainsi, l'économie sociale regroupe les organisations que l'on retrouve dans cet ensemble situé entre, d'une part, les organisations de l'économie de marché (secteur privé à but lucratif), et d'autre part, les organisations du secteur public.



**Tableau 1 : La sphère de l'économie sociale**

Mais qu'est-ce au juste que l'économie sociale? Dans son livre « L'Économie sociale au Québec », Martine D'Amours (2006) tente de préciser le cadre théorique, l'histoire, les réalités et les défis de l'économie sociale à partir de points de vue de différents auteurs. Ainsi, l'économie sociale se définirait selon six approches théoriques : 1) par les composantes ou le statut juridique; 2) par les acteurs, les activités et les règles de fonctionnement; 3) par les valeurs; 4) par un projet politique, le solidarisme; 5) par le caractère ancré, institutionnel, formel et innovant de réponses sociales à des nécessités ou à des aspirations; 6) par une nature identitaire, utopique et pragmatique.

Ces définitions ne sont pas mutuellement exclusives et réfèrent toutes à des valeurs humanistes et à des principes spécifiques : « 1) l'adhésion volontaire des membres; 2) l'indépendance politique; 3) le caractère à but non lucratif des activités développées; 4) la gestion démocratique et la transparence de cette gestion. De plus, ces principes communs s'incarnent dans des règles particulières de fonctionnement : l'impartageabilité des réserves; le vote démocratique (une personne = une voix); la double qualité d'associé et d'utilisateur » (DEMOUSTIER 2001, cité dans SAUCIER 2004, p. 2-3).

De cet espace entre l'économie de marché et le secteur public, D'Amours (2006) précise que la conception de l'économie sociale « se présente comme une famille qui serait dotée de trois lignées (p. 17) : 1) les coopératives financières, les mutuelles et les grandes coopératives agricoles; 2) les entreprises collectives ayant un statut juridique de coopératives ou d'OBNL; 3) les organismes communautaires du secteur non marchand. La première lignée correspond à l'économie sociale telle qu'elle se présentait au début du vingtième siècle. On voit les deux autres émerger à partir des années soixante. » Ces trois lignées sont exposées dans le tableau 2 ci-dessous : Principales composantes de l'économie sociale au Québec.

**Tableau 2 : Principales composantes de l'économie sociale au Québec**

Secteur privé à but lucratif	Ancienne économie sociale	Nouvelle économie sociale		Secteur public
	<p><b>Premier sous-secteur</b></p> <p>Anciennes coopératives et mutuelles. Grande taille, beaucoup d'employés.</p>	<p><b>Deuxième sous-secteur</b></p> <p>Entreprises collectives coexistent avec première génération. Petite taille, peu d'employés. À partir de 1970.</p>	<p><b>Troisième sous-secteur</b></p> <p>Action communautaire autonome.</p>	
	<p>Coopérative d'épargne et de crédit (Desjardins). Mutuelles d'assurances. Grosses coop agricoles.</p>	<p>Autres coopératives.</p>	<p>OBNL marchands (vendent un produit ou un service).</p>	<p>OBNL non marchands (ne vendent ni ne tarifent leurs services).</p>

Source : D'AMOURS 2006, p. 20

Au tournant des années deux mille, on comptait environ 3 000 coopératives et 5 000 associations employant plus de 100 000 personnes au Québec : des garderies, des coopératives forestières ou funéraires, des organismes financiers, etc. Il semble que la Marche des femmes contre la pauvreté en 1995, ait largement soutenu cet éveil. Dès l'année suivante, le gouvernement du Québec a mis sur pied le Chantier de l'économie sociale, ayant pour principal mandat de regrouper les organisations de l'économie sociale, de veiller à leurs intérêts et soutenir leur développement (BORDE 2000, [en ligne]).

À la section suivante, nous tenterons de définir les pourtours de l'économie sociale dans la région administrative où notre étude a été menée, l'Abitibi-Témiscamingue.

### ***1.1 L'économie sociale en Abitibi-Témiscamingue***

L'étude de l'impact social et économique du milieu associatif, communautaire et coopératif en Abitibi-Témiscamingue (COLLINI et THOMAS 1999) recensait 2 332 organismes associatifs, communautaires et coopératifs sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue en 1999.

Ces organisations génèrent des revenus d'environ 160 millions par année pour les milieux associatif et communautaire et de 125 millions pour le milieu coopératif. Ce sont par ailleurs 5 400 emplois qui proviennent de ces organisations.

Bien entendu, il existe de grands écarts de revenus entre les organismes, certains pouvant compter sur un soutien gouvernemental plus important ou dont les revenus reposent sur un projet d'affaires bien ficelé. Ces écarts de revenus provoquent également des variations importantes dans les conditions de travail bénévole (encadrement, etc.) et les conditions de travail rémunéré (statut d'emploi, rémunération, ancienneté).

Ces organisations font preuve d'un ancrage à la communauté manifeste ayant en moyenne 22 années d'existence. On est loin de la moyenne de durée de vie de l'entreprise privée. En effet, seulement 35 % des entreprises privées passent le cap des cinq ans (CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE 2004). L'existence de ces organisations repose par ailleurs sur l'implication de 26 000 bénévoles, l'équivalent à 732 personnes travaillant à temps plein (COLLINI et THOMAS, 1999).

## ***1.2 Les entreprises d'économie sociale***

On apporte une nuance importante entre l'économie sociale, qui se situe entre les secteurs public et privé; et le domaine des *entreprises d'économie sociale*, qui est une section de cette sphère et qui concerne des organismes présentant les valeurs de l'économie sociale appliquées au contexte de marché (vente de biens et de services).

Le Chantier de l'économie sociale (2001, p. 28) définit ce domaine comme étant l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles suivants :

- 1) *L'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;*
- 2) *Elle a une autonomie de gestion à l'égard de l'État ;*
- 3) *Elle intègre dans ses statuts et façons de faire un processus démocratique impliquant usagers et usagers, travailleurs et travailleuses ;*
- 4) *Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;*
- 5) *Elle fonde ses activités sur le principe de la participation, de la prise en charge, de la responsabilité individuelle et collective.*

Ces entreprises fonctionnent comme des entreprises privées et produisent des biens et des services pour l'économie de marché (ce qui implique la vente et la tarification de ces produits et services), mais gèrent leurs activités et réaffectent leurs excédents de manière à appuyer la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux. Elles revêtent le statut juridique de coopérative, de mutuelle ou d'association à but non lucratif et certaines existent depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle. En fonction de la définition précédente, ce domaine exclut les organisations de l'action communautaire autonome (troisième sous-secteur de la sphère de l'économie sociale), qui ne vendent ni ne tarifent leurs produits ou services.

Le tableau 3 ci-dessous illustre avec plus de précision (section hachurée et section grisée) le domaine des entreprises d'économie sociale, qui regroupent une partie des organisations issues de l'économie sociale.

**Tableau 3: Les entreprises d'économie sociale**

Secteur privé à but lucratif	Ancienne économie sociale	Nouvelle économie sociale		Secteur public
	<b>Premier sous-secteur</b> Anciennes coop et mutuelles Grande taille, bcp d'employés	<b>Deuxième sous-secteur</b> Entreprises collectives Coexistent avec première génération Petite taille, peu d'employés À partir de 1970		<b>Troisième sous secteur</b> Action communautaire autonome
	Coop d'épargne et de crédit (Desjardins) Mutuelles d'assurances Grosses coop agricoles	Autres coop	OBNL marchands (vendent un produit ou un service)	OBNL non marchand (ne vendent ni ne tarifent leurs services)

Source : D'AMOURS 2006, p. 20

Aujourd'hui, lorsqu'on parle d'entreprises d'économie sociale, on s'attarde particulièrement aux organisations du deuxième sous-secteur, soit les coopératives et les OBNL du secteur marchand, telles que représentées en grisé dans le tableau précédent. Pour D'Amours (2006), la nouvelle économie sociale correspond à l'ensemble des entreprises collectives, coopératives ou OBNL du secteur marchand, de petite taille et dont l'émergence débute vers 1970. Cet ensemble exclut les coopératives d'épargne et de crédit, les mutuelles d'assurance et les grosses coopératives agricoles qui font plutôt partie de ce que D'Amours présente comme « ancienne économie sociale ». C'est aux entreprises de ce secteur que la présente étude s'attardera.

### **1.2.1 Les formes juridiques des entreprises d'économie sociale et leurs modalités**

Les entreprises de la nouvelle économie sociale au Québec reposent sur deux cadres juridiques principaux : les organismes à but non lucratif (OBNL) les coopératives (coop). Bien qu'ayant de nombreuses similitudes, les lois qui en déterminent les fondements sont différentes, impliquant des nuances au niveau du fonctionnement prescrit.

#### **L'association**

On définit l'association comme « un groupement plus ou moins organisé de personnes qui s'unissent dans un but déterminé en vertu des lois et dans les limites du droit d'association reconnu par les chartes » (REGISTRAIRE DES ENTREPRISES 2008 [en ligne]) et dont les membres « poursuivent un but autre que le partage entre les membres des bénéfices pécuniaires » (CSMO ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE, 2007, p.68).

L'association peut être personnifiée, c'est-à-dire constituée en entité juridique (personne morale) en vertu d'une loi qui lui confère la pleine jouissance des droits civils. Il existe une multitude de lois sous lesquelles une association peut se constituer, les plus courantes étant l'organisation à but non lucratif (OBNL) fondée selon la *Loi sur les compagnies* (Partie III) et la coopérative (COOP) constituée selon la *Loi sur les coopératives*. L'OBNL et la COOP peuvent aussi être fondées en vertu de lois fédérales, soit la *Loi sur les corporations canadiennes* (Partie II) et la *Loi canadienne sur les coopératives*.

### **L'organisation à but non lucratif (OBNL)**

L'organisation à but non lucratif se définit comme « une société sans capital-actions regroupant des personnes (membres) qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas comme intention de faire des profits » (CSMO ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE, 2007, p. 70). Cette définition est très semblable à celle donnée ci-dessus pour l'association.

### **Coopérative et mutuelle**

Pour le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (2008), coopérative et mutuelle sont synonymes. On les définit comme « des associations autonomes de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » [en ligne].

Spécifiquement, la coopérative est « la combinaison originale d'une association et d'une entreprise dont la raison d'être est la satisfaction des besoins des membres. L'association permet à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement alors que l'entreprise lui fournit des moyens et des occasions de développement » (CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ 2008 [en ligne]). La définition ci-dessous met en exergue l'importance de la dimension humaine au sein de la coopérative comme contrepoids à l'aspect économique.



*La coopération vise d'abord et avant tout le bien-être des personnes dans leur milieu de vie. Elle se refuse à réduire l'être humain à sa seule dimension économique et le but de l'entreprise aux seuls profits. Sans nier l'importance de l'argent et de la dimension économique de la vie, la formule coopérative considère la finance comme un moyen et non comme une fin. Elle postule aussi que le progrès d'une société passe par celui de tous les individus qui la composent. Par conséquent, pour les coopérateurs, le développement est le résultat des efforts de chacun, dans le regroupement solidaire des ressources, dans le partage égalitaire du pouvoir et dans la distribution équitable des résultats (CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC 1999, p.26).*

Il existe quatre types de coopératives au Québec. La coopérative de travailleurs (et la coopérative de travailleurs actionnaires), la coopérative de producteurs, la coopérative de consommateurs, ainsi que la coopérative de solidarité, relativement nouvelle sur l'échiquier puisque cette formule n'existe que depuis 1997. Le tableau 4 présenté à la page suivante présente une courte définition de chaque type de coopérative.

Chacun de ces types de coopérative présente de légères distinctions dans ses modes de constitution et fonctionnement. Par exemple, le nombre et le type de membres requis pour former la coopérative varient d'une forme à l'autre : la coopérative de travailleurs requiert trois membres fondateurs alors que les autres en requièrent cinq. Quant aux coopératives de solidarité, elles donnent la possibilité à des personnes qui ont un intérêt commun, mais des besoins variés, de se regrouper au sein d'une même entreprise de services, contrairement aux autres types de coopératives qui n'admettent qu'une seule catégorie de membres.

**Tableau 4: Types de coopératives**

Type de coopérative	Définition
<b>Les coopératives de consommateurs</b>	Offrent des produits ou des services à leurs membres (ex. une coopérative de vente au détail, d'habitation, de soins de santé ou de garde d'enfants). Cette catégorie inclut les coopératives d'habitation et les coopératives en milieu scolaire.
<b>Les coopératives de producteurs</b>	Traitent et commercialisent les biens ou les services de leurs membres ou fournissent les produits ou les services nécessaires aux activités professionnelles de leurs membres (ex. entrepreneurs indépendants, artisans ou agriculteurs).
<b>Les coopératives de travail (et les coopératives de travailleurs actionnaires)</b>	Fournissent du travail à leurs membres. Dans ce type de coopérative, les employés sont à la fois les membres et les propriétaires de l'entreprise. Les coopératives de travailleurs actionnaires permettent à des employés de se porter collectivement acquéreurs d'une partie du capital-actions de leur entreprise et de participer à sa gestion.
<b>Les coopératives de solidarité (aussi nommées coopératives multi-partenaires)</b>	Répondent aux besoins de divers groupes d'intervenants tels que des employés, des clients, des organisations et des particuliers intéressés. Ce type de coopérative est habituellement associé au domaine de la santé, des soins à domicile ou à d'autres entreprises sociales.

Source : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, 2008 [en ligne]

Selon le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, la coopérative et la mutuelle sont de proches parentes. Cependant, elles se distinguent « par leur lien d'usage avec leurs membres, par leur mode de propriété et par les lois qui les régissent ». Quant aux mutuelles, elles « œuvrent toutes dans le domaine des assurances » [en ligne]. Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité précise, en ce qui a trait de la mutuelle, qu'il s'agit d'une :

*[...] entreprise collective de prévoyance volontaire fondée sur un système d'engagements réciproques par lequel les membres d'un groupe unissent leurs efforts et, moyennant une cotisation périodique, s'assurent contre certains risques (maladies, accidents, etc.) en se garantissant les mêmes avantages et en excluant toute idée de bénéfice.*

*Les détenteurs de polices étant les propriétaires de la société mutuelle d'assurance, elle fonctionne selon le principe démocratique (une personne - une voix). La direction relève d'un conseil d'administration élu par les titulaires de polices avec participation ou leurs représentants. Quant aux surplus de la société, ils sont versés à sa réserve ou sont redistribués aux membres sous la forme de primes réduites (CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ 2008).*

### **Modalités juridiques des entreprises d'économie sociale**

Il existe plusieurs ressemblances entre les corporations instituées sous la partie III de la Loi sur les compagnies (OBNL) et celles instituées sous forme de coopératives. Déjà, plusieurs éléments de leur définition sont semblables. Comme nous l'avons vu précédemment, l'OBNL est « une société sans capital-actions regroupant des personnes (membres) qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas comme intention de faire des profits » (CSMO ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE, 2007, p. 70), alors qu'on définit les coopératives comme « [...] la combinaison originale d'une association et d'une entreprise dont la raison d'être est la satisfaction des besoins des membres. [...] » (CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ 2008 [en ligne]). Ici, on pourrait faire le parallèle entre la satisfaction des besoins des membres recherchée par la coopérative et le but à caractère moral ou altruiste qui sous-tend l'OBNL. Par ailleurs, les deux formes associatives reposent sur un fonctionnement démocratique où un membre égale un vote.

Cependant, alors que le caractère à but non lucratif est manifeste chez l'OBNL, les membres des coopératives utilisent « une entreprise dont la propriété est collective et où

le pouvoir est exercé démocratiquement pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs » (CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ 2008 [en ligne]). Ainsi, même si l'OBNL peut utiliser la forme entrepreneuriale pour servir ses fins, les profits issus de ses activités ne peuvent être redistribués aux membres. Cette distinction ne tient pas pour les coopératives et les membres peuvent recevoir des ristournes sur les surplus<sup>1</sup> générés. Ainsi, le caractère à but non lucratif d'une coopérative doit être stipulé dans les statuts par la mention « sans ristourne ». Cette mention lui confère le statut d'OBNL au niveau fiscal. Sans quoi, les revenus de la coopérative seront imposés.

Par ailleurs, à titre d'associations personnifiées, les OBNL et les coopératives sont soumis à des obligations semblables. Par exemple, toutes deux doivent se doter de règlements généraux, tenir chaque année une assemblée générale annuelle, remettre au Registraire des entreprises la déclaration annuelle, préparer un rapport d'impôt, et tenir des livres et registres.

Aussi, les deux types d'organisations intègrent différentes parties prenantes pour assurer leur fonctionnement, soit une assemblée des membres, un conseil d'administration et, si leurs moyens le leur permettent, une ressource assumant la coordination ou la direction de l'entreprise. Nous verrons, à la section 2.2.2 *Les principaux organes ou instances de gouvernance des entreprises d'économie sociale* (p. 80) comment les pouvoirs et les

---

<sup>1</sup> Dans les coopératives, les surplus sont désignés sous le vocable « trop-perçus »

devoirs de chaque instance se distinguent et influencent le fonctionnement de ces organisations.

### **1.2.2 Les entreprises d'économie sociale en Abitibi-Témiscamingue**

En 2004, le Comité régional d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue (CRESAT) a commandé à la firme DEVAMCO, la réalisation d'un portrait des entreprises d'économie sociale en Abitibi-Témiscamingue. Le CRESAT souhaitait obtenir des indications témoignant de l'impact de ces entreprises dans l'économie régionale. Il était également désireux de mieux cerner les problématiques internes de ces organisations afin de fournir des pistes d'accompagnement aux intervenants de l'économie sociale chargés de soutenir les entreprises issues de ce domaine.

Dans la réalisation de ce portrait, le CRESAT a délibérément soustrait à son analyse les coopératives financières et les mutuelles ainsi que toutes les associations de l'action communautaire autonome - ou secteur non marchand (DEVAMCO et al. 2004). Cette posture est directement en lien avec ce que D'Amours (2006) identifie comme le deuxième sous-secteur de la nouvelle économie sociale, tel que présenté précédemment au tableau 4. Les entreprises d'économie sociale telles qu'elles ont été étudiées dans le portrait des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue (DEVAMCO et al. 2004), représentent également le champ propre à la présente recherche.

Ainsi, selon le *Portrait des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue* (DEVAMCO 2004), il y aurait 239 entreprises d'économie sociale en région. À elles seules, ces entreprises collectives à but non lucratif créent 3 400 emplois en région, ce qui représente 5,2 % de l'emploi régional. Elles génèrent un chiffre d'affaires totalisant près de 170 millions par année et une masse salariale de 65 millions. Par ailleurs, cent soixante entreprises d'économie sociale existent depuis plus dix ans, d'autres existent depuis près de 40 ans.

Pour répondre à leur mission sociale, ces entreprises régionales comptent également sur le soutien des gouvernements dont les apports au fonctionnement ou en contrats de service représentent annuellement autour de 68 millions (environ 40% des revenus totaux) (DEVAMCO et al. 2004).

La majorité des entreprises d'économie sociale en région, soit 125 des 239 entreprises identifiées (56 %), ont moins de cinq employés. Près des trois quarts, 162 (72 %), ont de cinq à neuf employés et 38 (17 %) ont entre 10 et 25 employés (DEVAMCO et al. 2004). Ce sont donc, pour la grande majorité d'entre elles, des petites, voire de très petites entreprises (ou organisations). Cela correspond aux informations canadiennes portant sur le secteur à but non lucratif et bénévole. En effet, selon le Conseil des ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire [en ligne], environ 75 % des organismes comptent moins de 10 employés alors que seulement 3 % en comptent 100 ou plus.

### **1.3 Les défis de l'économie sociale**

Selon D'Amours (2006), les enjeux auxquels fait face le secteur de l'économie sociale peuvent se classer selon trois niveaux : organisationnel, institutionnel et du modèle de développement.

#### **1.3.1 Enjeux organisationnels**

Au niveau des défis organisationnels, on retrouve entre autres l'amélioration des conditions de travail. Se basant sur les travaux préparatifs du bilan du Chantier de l'économie sociale 2006, D'Amours (2006), indique que « malgré la forte scolarisation de sa main-d'œuvre et mis à part quelques sous-secteurs, le secteur offre des conditions peu enviables : forte proportion d'emplois temporaires et à temps partiel, surcharge de travail non rémunéré, accès très limité aux avantages sociaux, faible rémunération sur une base horaire et surtout sur une base annuelle, faible taux de syndicalisation, le tout expliquée en partie par un financement insuffisant » (p. 119).

On dégage également un enjeu de formation et de qualification de la main-d'œuvre. Outre la capacité d'*empowerment* des travailleurs et la qualité des services, cet enjeu « fait état de la nécessité d'améliorer les compétences des gestionnaires et des administrateurs » (p. 120). Il semblerait qu'il y ait peu de gestionnaires formés dans les entreprises d'économie sociale en raison des conditions de travail imposées par les limites financières, et des défis reliés à la diversité des tâches d'une part et à la gestion de personnes exclues

ou éloignées du marché du travail qui sont proportionnellement plus nombreuses dans ce secteur.

Le financement des entreprises d'économie sociale demeure d'une importance capitale, et concerne principalement leur capacité à diversifier leurs sources de financement. L'une des pistes pour ces entreprises consiste à travailler avec les deux paliers de gouvernement pour développer des politiques publiques qui correspondent aux besoins de l'économie sociale. Au-delà de l'existence de fonds, ce sont aussi les critères d'accès qui sont à repenser.

On retrouve enfin un défi concernant la capacité de fédérer les réseaux d'économie sociale autour de chartes communes et de grands principes, dans la reconnaissance et le respect de leur spécificité ; et un autre entourant la création d'outils permettant une meilleure connaissance des entreprises du secteur (collecte de données et comparaison intersectorielle par exemple).

### **1.3.2 Enjeux institutionnels**

Le premier enjeu de nature institutionnelle consiste en la volonté de sortir l'économie sociale de l'expérimentation et de la marginalisation en favorisant la diffusion des initiatives de l'économie sociale à l'échelle de la société. Pour D'Amours (2006), « une large diffusion est impossible sans le soutien d'institutions : lois, règlements, mesures, programmes, instances de partenariat, etc. [...] et dans la construction de politiques



publiques adaptées » (p. 122). Ce soutien peut se traduire par la mise en place d'avantages particuliers à l'économie sociale visant à soutenir les missions sociales endossées par l'économie sociale et laissées de côté par l'économie capitaliste et publique. Il doit également trouver écho dans les règles juridiques qui encadrent le caractère démocratique et à but non lucratif de ces entreprises.

L'approfondissement de la démocratie autant au sein des organismes de l'économie sociale que dans la gouvernance économique et sociale constitue le deuxième enjeu institutionnel identifié par D'Amours (2006). D'une part, il semblerait que les tensions entre les missions économique et sociale des entreprises ne permettent pas d'actualiser pleinement le potentiel démocratique. D'autre part, on déplore que « les acteurs de l'économie sociale ne soient plus associés, depuis 2003, que de manière optionnelle aux différentes instances de concertation locales et régionales » (D'AMOURS 2006, p. 125).

Le dernier enjeu de nature institutionnelle concerne l'évaluation des entreprises d'économie sociale. Ces entreprises bénéficient en effet d'un soutien public important (même si jugé insuffisant) que les acteurs du secteur et les pouvoirs publics doivent être en mesure de justifier. L'évaluation doit toutefois dépasser la mesure d'objectifs économiques et s'attarder à l'atteinte d'objectifs sociaux tels que « la réponse à des besoins non comblés par le marché ou par l'État, la démocratisation des milieux de travail, l'*empowerment* des communautés ou encore la place faite aux femmes » (D'AMOURS 2006, p.126).

### 1.3.3 Enjeux liés au modèle de développement

L'économie sociale doit poursuivre ses efforts pour s'affranchir de trois dangers identifiés par Sauvage<sup>2</sup> : le réductionnisme, la ghettoïsation et la marchandisation. D'amours explique ainsi ces trois concepts :

*La tendance au réductionnisme consisterait, notamment pour l'État, à tolérer l'expérimentation pendant un certain temps, puis à faire pression sur les expériences les plus réussies pour qu'elles s'intègrent à l'un des deux modèles dominants : économie marchande (secteur privé capitaliste) ou économie non marchande (secteur public). La tendance à la ghettoïsation ferait de l'économie sociale une économie pour les pauvres, un bassin d'emplois à rabais, servant de paravent à la privatisation de services publics. La tendance à la marchandisation consisterait en un élargissement sans limites de la dimension marchande, dans ce scénario, toutes les relations d'entraide et d'échange dans la famille ou le quartier sont réduites à des transactions commerciales (D'AMOURS 2006, p. 126-127).*

À l'heure actuelle, l'enjeu principal porte davantage sur le choix d'un modèle de développement pour les années à venir. Alors que l'État utilise l'économie sociale pour créer des emplois, réduire son déficit et mettre en œuvre ses politiques économiques et sociales, les organisations de ce secteur cherchent à se développer et à diffuser leurs acquis à l'échelle de la société, y compris en les exportant au sein des secteurs public et privé à but lucratif. Il s'agirait là d'un compromis qui perpétue le flou autour de la place et du rôle de l'économie sociale dans l'ensemble sociétal.

Par ailleurs, l'économie sociale étant en période de croissance (D'AMOURS 2006), le secteur est confronté aux défis propres à cette phase de développement : mieux se

---

<sup>2</sup> SAUVAGE, R. (1996), «Synthèse», dans *Réconcilier l'économique et le social: vers une économie plurielle*, Paris: OCDE, pp. 9-27.

structurer, consolider, voire institutionnaliser des acquis, étendre leurs initiatives à de nouveaux secteurs et groupes sociaux, etc.

À la lumière de ce qui précède, nous constatons que les entreprises d'économie sociale sont soumises à de nombreux enjeux. Parmi ces enjeux, deux concernent directement notre projet d'étude : la compétence et la formation, notamment des gestionnaires et administrateurs œuvrant dans les entreprises d'économie sociale (enjeu organisationnel); et la nécessité du soutien d'institutions (lois, règlements, mesures, programmes) permettant entre autres l'octroi d'avantages particuliers à l'économie sociale et l'encadrement légal assurant la protection de leur caractère démocratique et non lucratif (enjeu institutionnel).

#### ***1.4 Le droit associatif et ses irritants : un enjeu au cœur de notre recherche***

Comme nous l'avons vu précédemment, l'encadrement légal assurant la protection du caractère démocratique et non lucratif des entreprises d'économie sociale est l'un des enjeux touchant ces entreprises (D'AMOURS 2006).

Ce dernier enjeu est soulevé par le milieu de l'économie sociale au début des années 2000 et coïncide entre autres avec l'annonce d'une consultation du milieu associatif québécois par le gouvernement du Québec en septembre 2004. Le législateur considère qu'il « est impérieux de revoir ce domaine de notre droit et de le moderniser, à l'instar de plusieurs

États nord-américains » (JACQUES 2004, p.2), car la législation actuelle serait désuète à plusieurs égards. Cette réforme touche spécifiquement la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec, bien qu'une association personnalisée<sup>3</sup> puisse être fondée sous forme de coopérative. Nous reviendrons un peu plus loin sur le droit propre aux coopératives.

C'est donc en raison de la désuétude du droit des associations personnalisées que le registraire des entreprises publiait en 2004 un document de consultation qui a suscité de nombreuses réactions. En effet, lors de cette consultation, plus de 400 mémoires ont été produits (FINANCES QUÉBEC 2008, p.3).

Selon Murray, Malo et Jolin (2003), sans que la réforme du droit associatif fasse partie des priorités des organismes, les personnes interrogées lors de leur étude identifient plusieurs irritants qui devraient être corrigés s'il y avait une réforme. L'un de ces irritants concerne les règles de fonctionnement et de reddition de comptes contenues dans la loi. Celles-ci seraient trop larges et ne favoriseraient pas l'exercice d'une véritable vie démocratique à l'intérieur des associations.

Les grandes orientations présentées par le registraire des entreprises en 2004 étaient les suivantes (FINANCES QUÉBEC 2008, p.6) :

- *L'établissement d'un régime unique comportant un minimum de règles et laissant place à beaucoup de liberté d'organisation;*

---

<sup>3</sup> « Associations personnalisées » est un terme relativement nouveau et s'emploie dans le même sens que « associations personnifiées », terme plus courant utilisé notamment par le Registraire des entreprises.

- *L'application aux associations qui n'ont pas adopté de règlement intérieur, d'un modèle qui serait adopté par règlement du gouvernement;*
- *L'établissement, par l'association, d'un patrimoine d'affectation relatif aux dons ou subventions reçus pour un même but, lequel serait distinct de son patrimoine propre.*

*Il était aussi proposé de permettre un financement au moyen de l'émission de parts. Cette proposition visait à répondre spécifiquement aux préoccupations des administrateurs des associations du secteur de l'économie sociale.*

Parmi les réactions, plusieurs réticences ont été soulevées : 1) Bien que les participants à la consultation soient favorables à une réforme de l'encadrement des associations, ils s'opposent à un modèle unique; 2) Plusieurs propositions ne reflétaient pas certaines valeurs telles que la démocratie associative, notamment ce qui concerne la proposition que l'association soit fondée et administrée par un seul membre; 3) La plupart des participants à la consultation se sont montrés défavorables à la possibilité d'un financement par émission de parts (FINANCES QUÉBEC 2008, p.6).

Suite à toutes ces réactions, le ministère des Finances a soumis, en octobre 2008, un nouveau document de consultation dans le cadre de la réforme du droit des associations personnalisées. Sur les aspects de préoccupation énoncés lors de consultation à l'effet que les règles de fonctionnement et de reddition de comptes prévues dans la loi actuelle seraient trop larges et ne favoriseraient pas l'exercice d'une véritable vie démocratique à l'intérieur des associations, la réforme propose d'accorder davantage de pouvoirs aux membres quant aux décisions fondamentales de leur propre association, mais également de permettre à toute association qui le désire d'être gérée par un seul administrateur, sauf

si elle recueille des dons (FINANCES QUÉBEC 2008, p.7). Ce dernier élément avait pourtant été largement décrié lors de la consultation tenue en 2004-2005.

Des modifications ont également été apportées à la Loi sur les coopératives en novembre 2005. L'esprit de ces modifications était de simplifier les procédures de constitution, d'assurer une saine gestion de la coopérative, de hausser les pouvoirs et les devoirs des membres tout en simplifiant la procédure au sein du conseil d'administration. Les mots d'ordre de ces modifications sont transparence, simplicité et respect des membres.

En effet, une coopérative peut dorénavant être constituée avec seulement cinq membres fondateurs comparativement à 12. Les exigences concernant le nom sont également réduites au minimum et le siège social peut être transféré avec l'accord de l'Assemblée des membres sans modification aux statuts.

Une gestion plus transparente est également prévue. Dans l'impossibilité de rembourser une part sociale, la coopérative devra démontrer que cela pourrait mettre en péril sa situation financière. De plus, un administrateur ne peut plus être directeur général de la coopérative.

Les membres auront plus de pouvoirs en ce que l'assemblée des membres devra obligatoirement comporter une période de questions, le vote requis pour suspendre ou exclure un membre est haussé aux deux tiers des voix exprimées, une assemblée extraordinaire pourra dorénavant se tenir dans des lieux distincts par des moyens

technologiques, la décision de la vente de la totalité ou de la quasi-totalité des biens devra se prendre en assemblée, et tout membre pourra consulter le dernier rapport annuel.

Finalement, les pouvoirs spécifiques au conseil d'administration ne peuvent être délégués aux membres, le nombre minimal d'administrateurs est réduit à trois et un comité exécutif peut être créé dès qu'il y a six administrateurs (plutôt que neuf).

Au fédéral, un projet de loi (projet de loi c-62<sup>4</sup>) visant à réformer le droit des organisations à but non lucratif a été déposé en juin 2008. Par les modifications suggérées, le législateur souhaitait simplifier la procédure de constitution, améliorer la responsabilité financière distinctement qu'il s'agisse d'organisations ayant recours à la sollicitation ou non, clarifier les droits des administrateurs et des dirigeants et améliorer la protection des droits des membres. Cependant, ce projet de loi est mort au feuillet le 7 septembre 2008 à la suite du déclenchement des élections fédérales.

Toute cette réflexion entourant la réforme du droit associatif, de même que les préoccupations des acteurs de l'économie sociale portant sur l'encadrement légal assurant la protection du caractère démocratique et non lucratif des entreprises d'économie sociale, rendent très actuel le sujet de notre recherche.

Par ailleurs, la réalité vécue par les dirigeants d'entreprises d'économie sociale en lien avec leur encadrement légal ajoute à la pertinence de cette recherche. En effet, ce qu'on

---

<sup>4</sup> Loi régissant les organismes à but non lucratif et certaines personnes morales.

observe en pratique, c'est l'absence de compréhension liée aux modalités incluses au statut juridique permettant d'actualiser cette dimension fondamentale de l'économie sociale. Il s'agit là d'une observation appuyée par Murray, Malo et Jolin (2003) quand ils affirment que « peu de gens dans les organismes connaissent vraiment la loi par laquelle l'association est incorporée » (p. 6).

Pour les dirigeants, les modalités d'exercice de démocratie et de reddition de comptes se confondent alors qu'elles diffèrent selon le statut juridique de l'entreprise, et sont jouées soit par réplcation d'un modèle connu ou par habitude. Par exemple, il n'est pas rare de constater qu'un OBNL agira en assemblée comme si elle était une coopérative voire un syndicat, laissant l'assemblée générale souveraine, alors que la loi indique que pour les OBNL, c'est le conseil d'administration qui est souverain, sauf concernant les points suivants : élection des administrateurs, ratification ou rejet des règlements généraux, nomination d'un vérificateur. L'inverse est aussi vrai, alors qu'on observe que certaines coopératives se limitent aux obligations de l'OBNL, voire de l'entreprise privée, ne rendant pas tous les comptes auxquels elles devraient s'astreindre.

La méconnaissance des pouvoirs et des responsabilités associés à la forme juridique choisie peut avoir des conséquences sur la gestion de l'organisation. Problèmes qui relèveront du conseil d'administration d'une part, puisqu'il constitue l'entité légale en charge de l'organisation, mais qui retomberont inmanquablement sur les épaules de la direction générale, puisqu'elle joue un rôle de pivot central de l'organisation en assurant l'articulation entre les principales instances de gouvernance (MALENFANT 1999). Ces



problématiques concernent également l'assemblée des membres, véhicule privilégié pour permettre entre autres, aux usagers et travailleurs de faire entendre leur voix sur les orientations et les services offerts par l'entreprise en réponse à leurs besoins.

De là notre préoccupation portant sur les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale (assumée par les principales instances que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction générale) et leur statut juridique.



## CHAPITRE 2

### STATUT JURIDIQUE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Étudier les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique oblige que l'on pose d'abord les définitions de ces concepts, *statut juridique* et *gouvernance des entreprises*. Le prochain chapitre nous permettra de les circonscrire.

#### **2.1. Le statut (ou le cadre) juridique**

Le dictionnaire Robert de la langue française (REY-DEBOVE et REY 2005) définit le statut juridique d'une entreprise comme l'ensemble des *textes qui règlent la situation d'un groupe*. Ici, on réfère aux textes juridiques, donc aux lois, qui régissent le fonctionnement de l'organisation. C'est à cette définition que nous nous arrêterons dans un premier temps.

Le Robert ajoute que l'usage pluriel de statut (les statuts) correspond à *l'acte écrit constitutif d'une société, d'une association, précisant objectif, moyens et règles de fonctionnement*. En ce sens, on fait plutôt référence à ce que l'on nomme la « charte » de l'organisation et ses règlements généraux et, le cas échéant, les autres politiques de fonctionnement. Nous reviendrons sur ce concept plus tard, lorsque nous aborderons la partie empirique de la recherche.

D'abord, revenons au statut juridique comme ensemble de textes qui règlent la situation d'un groupe. Au Québec, le statut juridique de l'entreprise est accordé en fonction de lois à dispositions constitutives. Pour les entreprises d'économie sociale, deux lois principales sont utilisées : la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., c. C-67.2) et la *Loi sur les compagnies* (L.R.Q., c. C-38). Il peut arriver que certaines entreprises d'économie sociale choisissent de s'incorporer sous une loi fédérale, soit la *Loi sur les corporations canadiennes* (S.R., 1970, ch. C-32). Cependant, comme ce fait est marginal en Abitibi-Témiscamingue<sup>5</sup>, nous n'en tiendrons pas compte dans la présente recherche.

### **2.1.1. Le statut juridique dans son contexte de droit**

Nous l'avons vu précédemment, le statut juridique des entreprises d'économie sociale au Québec est conféré à partir d'une loi, principalement la *Loi sur les compagnies* (partie III)

---

<sup>5</sup> Il est difficile d'obtenir le chiffre exact. On sait toutefois que parmi les entreprises ayant répondu à l'enquête dans le cadre du portrait régional des entreprises d'économie sociale (DEVAMCO et al. 2004), seulement trois ont indiqué être incorporées sous la *Loi canadienne des corporations*, sur 120 répondants. Comme l'étude évalue à 240 le nombre d'entreprises d'économie sociale en région, on peut estimer à 6 (ou 2,5 %) le nombre d'entreprises incorporées sous une loi fédérale. (Source : Julien Rivard, Devamco, décembre 2006).

et la *Loi sur les coopératives*. Il importe avant d'aller plus loin de préciser ce qu'est une loi. Par extension, on s'intéressera au contexte dans lequel baigne une loi, c'est-à-dire le droit.

#### **2.1.1.1. Qu'est-ce qu'une loi?**

Dans leur livre *Des institutions : branches et sources du droit*, Maurice Tancelin et Danielle Shelton (1991) donnent plusieurs explications pour définir le sens de loi. Dans son sens général et universel, la loi est une « proposition générale constatant un rapport régulier entre certaines classes de faits » (CICÉRON 1968 cité dans TANCELIN et SHELTON 1991, p.93). Ce rapport peut être soit un rapport de nécessité, imposé par la nature des choses; on parle alors de lois naturelles (ex. : loi de la pesanteur) ; soit un rapport d'obligation, imposé par l'entendement humain : on parle alors de lois rationnelles (ex : tu ne tueras point). Les auteurs précisent ensuite le sens particulier de « loi » auquel l'entend le droit :

*La loi est la règle de droit adoptée par le pouvoir législatif. [...] Une loi est l'instrument juridique d'une politique au sens premier du terme, c'est-à-dire du choix des orientations de la cité (TANCELIN et SHELTON 1991, p.95).*

La loi est la source première du droit. Elle « repose sur le principe de légalité, et vise l'universalité de l'application et sa suprématie sur les autres sources formelles de droit » (TANCELIN et SHELTON 1991).

Dans le contexte du statut juridique des entreprises d'économie sociale, on comprend à la définition de « loi » que le référent premier concernant la base de fonctionnement de ces entreprises, ou leur gouvernance, soit les lois les ayant permis de s'incorporer en personnes morales.

Ainsi, chacune à leur manière, la *Loi sur les compagnies* et la *Loi sur les coopératives* précisent les pouvoirs et devoirs des organisations qui s'instituent selon l'une de ces lois. Ces lois précisent ainsi le nombre de personnes requis pour former l'entreprise et voir à son administration, et prévoient différentes modalités pour assurer la transparence et la saine gestion de l'entreprise. Par exemple, l'information minimale devant être transmise aux administrateurs et aux membres de l'entreprise.

### **2.1.1.2. Qu'est-ce que le droit?**

Le dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit (ARNAUD 1993) propose quatre énoncés pour définir le droit.

- « Ars aequi et boni » (droit naturel)
- L'ensemble des règles en vigueur dans un ordre donné (droit positif ou objectif)
- Pouvoir accordé par le droit au sens positif à des individus ou groupes d'individus, de faire ou de ne pas faire quelque chose, ou de transférer un bien réel ou personnel, ou encore une créance (droit subjectif)
- Portion du savoir qui concerne le droit au sens précédent (discipline ou science juridique).

Le droit naturel est issu de la nature et suppose des règles que l'on peut connaître ou déduire par l'entendement. Il réfère à la notion de justice, à l'articulation de rapports justes entre les hommes, « une justice appréciée selon l'ordre de la nature et l'ordre social en fonction d'une conformité au plan de la nature, une nature harmonieuse régissant jusqu'aux institutions sociales » (ARNAUD 1993, p.190). Le droit naturel renvoie à la notion de morale ou de sagesse en ce qu'il prescrit l'obéissance à des lois non écrites.

Le droit positif est quant à lui posé par les hommes, ou par des organes institués pour ce faire (État, Église). Le droit positif est constitué de lois, coutumes, usages, décrets, règlements, arrêtés, jurisprudence et doctrine. Il correspond au droit tel qu'on le conçoit le plus souvent. Selon les auteurs, on parlera pour ce même concept de droit positif ou de droit objectif. Le droit subjectif renvoie quant à lui à la notion de prérogatives, soit le pouvoir accordé aux personnes (ou groupes) par l'ensemble des règles édictées.

Le droit privé, issu du droit subjectif, concerne les personnes, les biens et les actions, par opposition au droit public référant à l'idée d'État (représentée par les paliers municipal, provincial et fédéral). Le droit privé repose largement sur le droit civil, défini dans Tancelin et Shelton (1991) comme le « lien qui se crée à l'occasion d'un acte d'échange à connotation économique et pacifique » (1991, p.83). Les auteurs indiquent aussi que « le *Code civil* établit le droit des relations entre les personnes juridiques dans la Province de Québec » (TANCELIN et SHELTON 1991, p.176).

La science juridique, est l'étude du « phénomène juridique », qui désigne l'ensemble des pratiques par lesquelles un groupe social entend régler les conduites en son sein (RICCI 2002).

Pour Tancelin et Shelton, le droit est également un principe d'organisation de la vie en société. Sont sujets de droit, « les personnes physiques et personnes morales (tous les groupes humains, quels qu'ils soient depuis l'association de pêcheurs à la ligne jusqu'à l'État) » (1991, p.19).

Le droit est aussi une contrainte, c'est-à-dire une obligation. Pour ces auteurs, l'idée d'obligation est bien rendue par la notion de règles; mais ces règles sont faites pour assurer la liberté, qui se traduit par l'exercice de leurs prérogatives par les sujets de droit. Ainsi, le droit est à la fois objectif et subjectif, et nous ne sommes pas placés devant une alternative, mais devant une complexité à admettre.

Selon Tancelin et Shelton (1991, p. 59), les conceptions actuelles du droit se ramènent à deux courants essentiels : le courant moniste et le courant pluraliste. La conception moniste du droit est celle des juristes en général : le droit se confond avec les institutions gouvernementales, c'est-à-dire l'État. C'est la conception très largement dominante en droit. La conception pluraliste admet la possibilité d'une pluralité d'ordres juridiques dont l'ordre étatique serait l'un parmi d'autres. Cela reflète davantage la pensée des sociologues du droit.



En sociologie du droit, « le travail théorique vise à rendre compte de la réalité du droit telle qu'elle peut être observée- de sa mise en forme jusqu'à sa mise en œuvre » (NOREAU 2000). Selon cet auteur, « le chercheur issu des sciences sociales prétend rendre compte du droit en tant que phénomène empirique observable et inséparable des autres formes sociales » (p. 157).

Dans l'analyse qu'il fait de la sociologie du droit de Parsons, Rocher (1989) dit que pour celui-ci, le droit et la profession juridique sont des éléments de réponse aux problèmes d'ordre social, car il « minimise les conflits, il les canalise, il contribue à les résoudre. Par ses règles et ses sanctions, le droit participe au maintien ou au rétablissement de la paix sociale » (p. 12).

Le droit est à la fois production et producteur social. Des comportements spontanés issus de la vie en groupe émergent, comportements qui sont accueillis ou condamnés par les membres du groupe. De règles informelles, ces comportements deviennent « la » norme. Afin d'assurer la pérennité des comportements jugés souhaitables, on les codifie dans une loi, par laquelle on expose les attentes collectives envers un comportement ainsi que les sanctions en cas de désobéissance. C'est ainsi que, par l'adoption de la loi, le droit devient producteur social, car tous les individus du groupe doivent maintenant se conformer et modeler leurs agissements sur ce qui est prescrit.

### **2.1.2. Statut juridique des entreprises d'économie sociale : de quel droit s'agit-il?**

Les lois régissant l'incorporation des groupes en organisation, comme les entreprises d'économie sociale, relèvent du droit des affaires, lequel est issu de la branche du droit privé, et comporte un ensemble de droits relatifs aux affaires des entreprises. Nabil Antaki et Charline Bouchard stipulent en effet que « le droit de l'entreprise est une branche du droit privé où l'apport économique est le plus important » (1999).

L'ouvrage d'Antaki et Bouchard (1999) « Droit et pratique de l'entreprise » a le mérite, contrairement à plusieurs ouvrages consultés portant sur le droit des affaires, de situer le droit propre à l'entreprise dans son contexte historique. Ainsi, on constate comment le *Code civil du Québec* a abandonné en 1994 l'approche limitative qu'avait du commerce le *Code civil du Bas Canada* depuis 1866. Le Code civil du Québec a en effet remplacé, du moins dans l'esprit, les notions de « commerçant » et « commercialité » par celles d'« entrepreneur » et « d'entreprise ». Ces changements impliquent que ce n'est plus l'intention de spéculer qui est le critère d'application des dispositions dérogatoires du Code civil, mais celui de l'importance des moyens consacrés par le chef d'entreprise au projet. L'ouvrage démontre aussi comment la réforme du droit civil du Québec s'est réalisée dans le respect de la tradition et des précédents. De très nombreux principes dégagés au cours des ans sous le régime du C.c.B.C.<sup>6</sup> demeurent valables et applicables aux entreprises du C.c.Q.<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Code civil du Bas-Canada

<sup>7</sup> Code civil du Québec

Les entreprises d'économie sociale sont ciblées par le droit des entreprises, malgré leur finalité à but non lucratif. En effet, Antaki et Bouchard précisent que « sont aussi des activités économiques, les activités d'échange entreprises par des organismes ou institutions sans but lucratif, quelle que soit leur importance, si elles sont destinées à un marché » (1999, p. 235). Les auteurs rappellent par ailleurs, pour appuyer ce qui précède, qu'il n'est pas interdit aux entreprises à but non lucratif de réaliser des profits en vendant des biens ou des services. Il leur est simplement interdit de distribuer les bénéfices aux apporteurs de capitaux ou aux membres.

Nous l'avons dit précédemment, le droit des affaires (ou des entreprises) se réfère à différents droits et à différentes lois, qu'on ne cite par exemple que les lois du travail ou la Loi sur la protection du consommateur. Bien que toutes ces lois puissent interagir avec la gouvernance des entreprises, il n'est pas notre propos d'investiguer toutes les influences des multiples lois auxquelles sont soumises les entreprises, particulièrement celles de l'économie sociale. C'est pourquoi nous nous limiterons aux lois permettant de constituer en personnes morales les entreprises d'économie sociale, notre sujet principal de recherche, soit la *Loi sur les compagnies* (partie III) et la *Loi sur les coopératives*, de même que le droit principal qui régit l'ensemble de leurs activités, soit le *Code civil du Québec*.

Les dispositions légales des lois qui nous intéressent sont un ensemble de règles ou de normes auxquelles doivent se conformer les entreprises d'économie sociale. Cela nous

amène donc à préciser ce qu'est une norme, et surtout à envisager comment les principaux dirigeants soumis à ces règles y réagissent.

### **2.1.3. Règles et normes**

Selon le dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit (ARNAUD 1993), on tire le concept de « norme » d'une métaphore provenant des Romains et renvoyant à l'équerre du maçon ou du charpentier. La connotation de norme renvoie à la correspondance d'un élément à un autre utilisé à titre de modèle ou paramètre de mesure. En fonction de cette métaphore, les termes « norme » et « règle » sont employés comme des synonymes. D'ailleurs, en anglais, on utilise *rule* de préférence à *norm*.

Le concept de norme (ou règle) fait aussi référence à la loi, au code et à la prescription, termes suivant la définition « formule qui indique ce qui doit être fait » présentée dans le dictionnaire Robert (REY-DEBOVE et REY 2005, p. 2217). Cette définition du Robert renvoie à la première définition que l'on trouve dans le dictionnaire d'Arnaud, sous l'article « norme ». Ce dernier dit d'une norme qu'il s'agit d'un « énoncé impératif ou prescriptif appartenant à un ordre ou système normatif, et obligatoire dans ce système » (ARNAUD 1993, p.399).

C'est à cette définition, d'ailleurs la plus généralement utilisée en droit positif, qu'on réfère lorsqu'on parle des dispositions juridiques auxquelles sont soumises les entreprises d'économie sociale selon la loi qui leur a permis de se constituer en personnes morales.

En théorie du droit<sup>8</sup>, la norme EST le droit, ou encore le droit se définit par la norme. (ARNAUD 1993). Dans son article intitulé « La norme, le commandement et la loi », Pierre Noreau (NOREAU 2000) indique quant à lui que le théoricien du droit cherche surtout à cerner la nature particulière du droit positif, à reconnaître les critères de la juridicité et les conditions nécessaires à l'établissement d'un ordre juridique stable.

Pour les sociologues du droit<sup>9</sup> qui placent le droit comme *l'un* des phénomènes sociaux parmi d'autres, la norme se définit aussi comme « un énoncé prescriptif, qui prévoit une sanction négative ou positive en fonction de sa violation ou son respect ». Le terme norme peut se rapporter « à n'importe quelle règle, acceptée ou imposée, présente dans une collectivité sociale plus ou moins large » (ARNAUD 1993, p. 404-405). Selon cette même école, la norme n'est pas issue seulement du droit, mais provient d'une multitude de systèmes normatifs hors du droit tels que la morale, la coutume, la tradition, les mœurs, d'une autorité ou même du charisme d'une personne.

En fait, pour Pierre Demeulenaere, le domaine concerné par les normes est immense puisque « relèvent du normatif dans la vie sociale, tous les choix, toutes les préférences et donc toutes les actions entreprises, [...]» (DEMEULENAERE 2003, p.4).

Dans son ouvrage « Les normes sociales : entre accords et désaccords », Demeulenaere (2003) expose trois domaines de normes : 1) les normes portant sur ce qui doit être

---

<sup>8</sup> Quelques auteurs inscrits dans la théorie du droit : Hens Kelsen, Thomas Hobbes, John Locke, Herbert Hart.

<sup>9</sup> Quelques auteurs en sociologie du droit : Émile Durkheim, Max Weber, T. Parsons, G. Gurvitch, Jacques Carbonnier, Guy Rocher, François Rangeon, Jacques Commaille.

considéré comme vrai ou faux; 2) les normes portant sur ce qui, dans une interaction est jugé légitime ou non pour les acteurs; 3) les normes portant sur la constitution des préférences collectives à l'intérieur du cadre des interactions légitimes.

Les normes portant sur ce qui doit être considéré comme vrai ou faux reposent sur des croyances de ce qui est vrai. Par exemple, on croit que le Christ est ressuscité ou que Marie n'était pas vierge. Selon Demeulenaere, « les croyances reposent toujours sur des normes acceptées par les acteurs et qui permettent de départager les opinions possibles entre celles qui sont crédibles et celles qui ne le sont pas, celles qui peuvent être acceptées et celles qui ne peuvent pas l'être » (2003, p.25).

Ces croyances reposent à leur tour sur deux sources fondamentales : l'expérience personnelle, et le témoignage (considéré comme crédible). Les croyances se développent sur de longues périodes, au gré des interactions sociales, et n'acquièrent de force véritable que si elles sont partagées collectivement ou autrement dit, comme le stipule Demeulenaere, « que lorsqu'elles sont appuyées de l'autorité collective » (2003, p. 25). Toutefois, comme l'appui collectif renforce la croyance, une croyance fautive peut perdurer et agir comme norme jusqu'à ce que l'esprit critique, à l'aide de nouvelles informations ou de nouveaux arguments, permette un certain recadrage de la croyance en question, nouvelle croyance qui devra à son tour obtenir l'appui collectif pour prétendre au statut de norme.

Le deuxième domaine regroupe les normes portant sur ce qui, dans une interaction est jugé légitime ou non légitime pour les acteurs. Demeulenaere les nomme «normes de répartition des capacités d'action ». En fonction des croyances, certaines actions peuvent être approuvées ou désapprouvées par différentes personnes. Se mettent alors en place « des règles de répartition des capacités d'action, règles qui suscitent l'accord ou le désaccord parmi les membres du groupe » (DEMEULENAERE 2003).

Ces normes visent à réguler des capacités d'action pouvant être à la fois simultanées et concurrentes. Par exemple, qui occupera cette maison si tous ne peuvent le faire en même temps ? On réfère ici à une forme de conflit d'intérêts. Dans certains cas toutefois, les normes mises en place peuvent aussi viser à limiter des actions qui, sans brimer la capacité d'action des autres, heurtent leurs valeurs et leurs croyances personnelles. C'est le cas notamment de certaines pratiques sexuelles, par exemple.

Les normes de répartition des capacités d'action régissent donc ce qu'il est possible ou non (permis ou non) de faire dans une interaction sociale. Ces normes revêtent deux formes principales : les normes éthiques et les normes juridiques. Les premières interpellent un sentiment du « devoir », sans qu'il y ait de processus institutionnalisé pour les faire respecter. Les secondes s'appuient sur un appareil de coercition qui en assurera l'application. Ces deux formes interagissent nécessairement car, d'une part « les normes juridiques d'une société tendent à être fidèles aux normes éthiques de celles-ci [...], et d'autre part, les normes juridiques (édictees officiellement) renforcent les perceptions collectives de légitimations éthiques » (DEMEULENAERE 2003, p. 31).

Enfin, on retrouve les normes portant sur la constitution des préférences collectives à l'intérieur du cadre des interactions légitimes. Ce sont celles que l'on désigne communément *normes culturelles*. Bien que leur caractère soit moins prescriptif, ce sont tout de même des normes qui guident la pratique. Par exemple, dans un groupe donné, on pourra privilégier un comportement plutôt qu'un autre, sans que la conduite inverse ne donne lieu à une sanction.

Ainsi, les normes juridiques, telles que celles découlant des lois constitutives dont il est question dans le présent travail, s'inscrivent dans une abondance de normes sociales. Cependant, il faut comprendre que lorsqu'il s'agit de la norme (ou règle) juridique, celle-ci « ne peut surgir du simple jeu des interactions sociales concrètes. Pour apparaître, il lui faut emprunter le processus politique défini et institué dans cette société » (ROBERT 1998, p.163).

Devant le foisonnement de normes auxquelles tous et chacun sont soumis, la norme juridique posée devient, si l'on peut dire, en « compétition » avec une quantité effarante d'autres normes, lesquelles peuvent porter des buts et objectifs différents de la norme juridique, mais, si elles sont jugées plus légitimes, seront privilégiées.

Ce *désaccord* sur la norme juridique est au centre de notre recherche. En effet, on se préoccupera de comprendre comment les principaux dirigeants des entreprises d'économie sociale intègrent (ou n'intègrent pas) les dispositions légales prévues dans les lois qui les touchent dans leurs processus de gouvernance. Dans l'hypothèse où certains groupes n'en



tiendraient pas compte, on tentera d'identifier des pistes pouvant expliquer les « motifs » de l'écart de conduite entre la norme posée et le comportement réel, lesquelles pourraient être explorées lors de travaux de recherche subséquents.

La notion d'effectivité de la norme (aussi appelé effectivité du droit) peut s'avérer une piste intéressante pour envisager cet écart. On définit d'ailleurs ce concept comme « la mesure des écarts existants entre le droit en vigueur et la réalité sociale qu'il est censé ordonner » (ARNAUD 1993, p. 217). La prochaine section en pose les principales bases conceptuelles.

#### **2.1.4. Effectivité du droit**

L'étude sur l'efficacité du droit réalisée par Valérie Demers (DEMERS 1996) est très éloquente sur cette notion. En effet, la moitié de son livre est consacrée à cerner la notion théorique de l'effectivité du droit et à en tracer les origines. L'auteure y fait également ressortir le paradigme dominant qui a prévalu dans la plupart des recherches portant sur le sujet et en fait la critique, avant de proposer un tout nouveau cadre théorique, utilisé dans sa recherche portant sur le contrôle des fumeurs, et dont l'application est présentée dans la deuxième partie du livre.

À la lecture de l'ouvrage de Demers, il semble que « la tâche traditionnelle des juristes se soit consacrée essentiellement à la systématisation des règles de droit ainsi qu'à l'interprétation et à l'application de normes ». Dans cette optique, « la tendance générale

de la dogmatique juridique a été d'exclure de son champ d'intérêt les questionnements relatifs aux interactions entre le droit et l'univers social dans lequel il s'inscrit » (DEMERS 1996, p. 7). La sociologie juridique serait à l'origine d'un nouvel engouement sur la question et commencerait à s'intéresser vers la fin des années 60, via l'une de ses branches - la sociologie législative -, à l'aspect opérationnel des normes, c'est-à-dire à leur action dans la vie sociale.

Cependant, la plupart des recherches menées sur la notion d'effectivité portaient leur attention sur l'existence d'un écart entre le droit et les comportements qui en découlent. Cela s'inscrit exactement dans la définition d'effectivité proposée dans le dictionnaire d'Arnaud exposée précédemment.

Par cette mesure de l'écart, les chercheurs inscrits dans le paradigme dominant ont plutôt constaté l'ineffectivité de la norme, soit un grand écart entre le droit en vigueur et ce qu'il était souhaitable d'observer comme réalité sociale. Les chercheurs ont alors tenté d'expliquer pourquoi, par l'identification de certains facteurs, les règles juridiques étaient ineffectives.

Selon Demers, il ressort des recherches effectuées dans le courant dominant que les facteurs d'ineffectivité seraient reliés au contenu de la norme, à la connaissance de la loi, au consensus entourant l'adoption de la loi (approuve-t-on ladite loi?). Ils seraient

également reliés à la sévérité de la sanction et à la fréquence d'application de la peine (DEMERS 1996, pp 30-38).<sup>10</sup>

L'une des critiques au paradigme dominant entourant la notion d'effectivité concerne le fait que les chercheurs se seraient intéressés presque exclusivement aux normes injonctives (par exemple, l'obligation de porter la ceinture) et prohibitives (tel que l'interdiction relative à l'alcool au volant), particulièrement pénales<sup>11</sup>. Les études ont ainsi « laissé dans l'ombre tout le pan des normes juridiques n'embrassant pas la forme prohibitive ou prescriptive, entre autres une grande partie des dispositions du droit privé » (DEMERS 1996, p. 41). Cette critique concerne directement notre étude puisque c'est justement dans le droit privé que s'inscrivent les lois permettant d'instituer les personnes morales dont nous avons parlé d'entrée de jeu.

On critique aussi, dans la façon traditionnelle d'analyser l'effectivité d'une norme, les problèmes d'identification de l'intention du législateur. Comment évaluer la réalisation des objectifs visés par la norme si on ne sait pas exactement dans quel but elle a été édictée? Cette analyse renvoie au concept d'efficacité du droit, plutôt qu'au concept d'effectivité.

---

<sup>10</sup> Plusieurs études démontreraient l'inexactitude de l'hypothèse selon laquelle il y aurait une relation entre la sévérité des sanctions prévues et son taux de conformité à la norme (DEMERS, p. 35). Concernant l'hypothèse reliant le consensus entourant l'adoption d'une loi et la conformité de la norme, il semble que pour certains auteurs la corrélation ne soit pas évidente (DEMERS 1996, p. 33). Pour Perrin, elle existe toutefois, mais inversée, c'est-à-dire que plus on se conformerait à une norme, moins on serait d'accord avec les valeurs qu'elles sous-tendent (PERRIN 1979, cité dans DEMERS 1996, p. 34).

<sup>11</sup> Cette manière d'aborder l'effectivité, inscrite dans le positivisme classique, a presque toujours mené à l'observation de son contraire, l'ineffectivité du droit. Cela fournit un regard « pathologique du droit » (pour reprendre l'expression de DEMERS), puisqu'on conclut très souvent à l'échec du droit de provoquer les comportements souhaités par la norme.

Toutefois, pour Demers (1996), l'effectivité est une condition préalable (même si insuffisante à elle seule) pour qu'on puisse éventuellement observer l'efficacité d'une norme. Les deux concepts sont liés. Pour revenir à l'intention du législateur, selon Demers (1996) ce dernier est soumis à tellement de pression extérieure, que la norme prend parfois des couleurs bien difficiles à cerner. Cette façon de faire faciliterait l'obtention d'un consensus provenant d'antagonistes au moment d'adopter la loi. Le législateur laisserait un flou volontaire dans le libellé de la loi, s'évitant ainsi de trancher lui-même.

Se basant sur les écrits de Jeammaud et Severin<sup>12</sup> et de Mader<sup>13</sup>, Demers (1996) indique que l'évaluation de l'effectivité doit concerner toutes les normes juridiques. Par ailleurs, il semble que tel que conçu jusqu'à présent, le concept d'effectivité ne tienne aucunement compte de la diversité et la spécificité des normes qui coexistent au sein du système juridique. Aussi, l'absence de caractère contraignant de nombreux types de norme commande qu'on élargisse le prisme à travers lequel s'interprète cette notion.

La thèse de Demers est que l'analyse de l'effectivité d'une norme juridique doit passer par l'étude des effets engendrés par celle-ci. Elle retient trois catégories dichotomiques d'effets entraînés par la norme : les effets concrets / les effets symboliques; les effets immédiats / les effets différés; les effets voulus / les effets non voulus.

---

<sup>12</sup> JEAMMAUD A. et E. SEVERIN (1992). « Évaluer le droit ». Recueil Dalloz-Sirey

<sup>13</sup> MADER, Luzuis (1985). L'évaluation législative. *Pour une étude empirique des effets de la législation*. Lausanne, Payot.

Dans la première catégorie (les effets concrets / les effets symboliques), les effets concrets désignent l'action directe de la norme juridique, peu importe qu'il s'agisse de respect ou non-respect. L'analyse des effets concrets permet d'appréhender de façon plus complète l'effectivité d'une norme juridique. De l'autre côté du spectre, les effets symboliques désignent les effets au niveau des représentations, des opinions, des attitudes mentales. Un effet peut tendre à modifier l'opinion que l'on se fait d'un phénomène et contribuer à un certain glissement des attitudes.

La notion d'effets immédiats / effets différés est en rapport au déroulement chronologique du droit. Une loi peut être ineffective au moment de la mise en œuvre et gagner en effectivité avec le temps. Par exemple, le port de la ceinture. Lors de la mise en application de la loi, peu de gens s'attachaient en voiture. Avec le temps et les efforts de promotion, les habitudes des automobilistes se sont modifiées.

La catégorie des effets voulus / effets non voulus fait d'abord référence à l'intention du législateur (ou aux acteurs politiques ayant pris part à la décision législative). Cependant, au-delà des effets attendus, d'autres conséquences peuvent découler de la mise en œuvre d'une norme, sans qu'elles aient été prévues ou souhaitées. Ces effets non intentionnels incluent des effets pouvant être bénéfiques.

En incluant les effets de la norme à la notion d'effectivité, on élargit ainsi le concept qui correspond dorénavant à la façon dont le droit exerce son influence sur les rapports sociaux. Dans une perspective où la norme est souvent considérée comme un processus

destiné à modifier un rapport social, l'analyse de son influence apparaît logique. C'est, selon Demers, l'avis de différents auteurs tels que Perrin<sup>14</sup>, Jeammaud et Severin<sup>15</sup> ainsi que Mader<sup>16</sup> auquel elle réfère (DEMERS, p. 59).

En intégrant la notion d'effets de la norme à la notion d'effectivité, Demers rejoint ainsi la pensée de Guy Rocher de qui elle est l'élève, position que l'on retrouve d'ailleurs dans son article « L'effectivité du droit ». Pour lui, l'effectivité désigne « tout effet de toute nature qu'une loi peut avoir » (ROCHER 1995). Pour l'auteur, l'effectivité englobe ainsi toutes les notions de légitimité (qui confirme force de loi), efficacité (qui permet d'observer les comportements souhaités par la règle), impact (qui revoie aux résultats voulus ou non voulus) et observance (qui donne des indications sur les comportements suscités par la norme de même que les motifs qui les sous-tendent).

L'extension de la notion d'effectivité aux « effets » d'une norme est aussi le propos de François Rangeon (RANGEON 1989), qui serait d'ailleurs le premier, selon Demers (1996, p.63), à avoir étendu le concept d'effectivité à celui des effets. Pour Rangeon, « l'effectivité désigne d'une part un *fait* vérifiable, voire mesurable, celui de l'application [...] d'une règle de droit, d'autre part les *effets* réels de la règle sur les comportements sociaux » (1989, p.126). Cependant, l'évaluation de l'effectivité se limiterait pour lui aux effets manifestant chez les individus une prise en compte de la règle.

---

<sup>14</sup> PERRIN, Jean-François avec la collaboration de Dominique MANAI, Robert ROTH, Pierre GUIBENTIF (1979), *Pour une théorie de la connaissance juridique*. Vol. no. 117, *Travaux de droit, d'économie, de sociologie et de sciences politiques*. Genève [etc.] : Droz

<sup>15</sup> Op.cit

<sup>16</sup> Op.cit

Pour analyser l'effectivité, Rangeon (1989) part de l'idée que le droit n'est pas nécessairement correctement appliqué comme le voudraient les juristes, mais plutôt «diversement appliqué en fonction des besoins et des intérêts multiples de ses destinataires » (p. 127). L'effectivité ne se réduirait donc pas aux effets voulus par le législateur, ni à l'application des règles énoncées par le droit, mais doit s'aborder en considérant le sujet qui, « par les usages qu'il en fait, le transforme en permanence » (RANGEON 1989, p.128). Pour l'auteur, l'effectivité se traduit par la manifestation chez les individus de « la prise en compte- mais pas nécessairement une stricte observation- de la règle de droit » (p. 137).

Pour Rangeon (1989), il est très difficile d'analyser l'effectivité de la norme. Pour lui, « la première difficulté consiste à déterminer l'objet de l'évaluation, la seconde à préciser les méthodes d'évaluation les mieux adaptées au phénomène juridique et les plus propres à faire ressortir l'impact du droit » (p. 137). Selon l'auteur, l'évaluation de l'effectivité se fait à partir de trois ensembles de méthodes visant à mesurer le degré d'application d'un texte (dimension technique et économique), d'autres à calculer ses effets (dimension sociologique), les dernières à apprécier son impact (dimension politique).

Les techniques d'évaluation passent de la mesure statistique (approche quantitative), à des enquêtes longitudinales pour établir le tableau de bord de l'évaluation de l'effectivité d'une règle. On ajoutera notamment à ces méthodes, des entretiens ponctuels avec des fonctionnaires et des usagers et autres analyses sociologiques des comportements individuels et collectifs en lien avec ladite norme. En raison des difficultés liées à

l'analyse de l'effectivité, nous nous contenterons dans notre étude de constater comment les parties prenantes des entreprises d'économie sociale prennent ou non en compte les règles issues de leur cadre juridique.

## ***2.2. Gouvernance des entreprises***

Le deuxième concept clé de notre étude est la gouvernance des entreprises. Il est assez déroutant de constater les significations différentes qu'on peut retrouver autour du concept de gouvernance. Le terme de gouvernance aurait « émergé de l'étude du gouvernement proprement dit et il a été récupéré par le monde de l'entreprise au cours des années 1970-1980 dans l'optique de donner à l'organisation un meilleur équilibre des pouvoirs entre les gestionnaires et les actionnaires ». (PARRAT 1999, cité dans BOUCHARD 2004, p.17)

Paquet définit la gouvernance comme « toutes les activités des agents et de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à influencer, orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie » (PAQUET 2001, p.9). Cette description réfère au large monde « public » et inclut pratiquement tous les citoyens d'une collectivité, individuellement ou au sein d'un groupe, qu'il soit citoyen, politicien, fonctionnaire, lobbyiste, militant, etc. En plus de l'aspect « public », Catherine Bertrand ajoute la dimension « corporative » dans sa manière d'aborder la gouvernance, alors



qu'elle indique que le concept de gouvernance s'applique tout autant à « la régie d'entreprise, à la coordination des acteurs sur un même territoire ou aux relations entre les firmes à travers leurs partenariats » (BERTRAND 2003, p.8). Pour elle, la gouvernance se présente donc comme un mode de régulation ou comme mode de coordination.

La gouvernance en tant que mode de régulation se définit comme « une régulation oscillant entre le rôle de l'État comme régulateur central d'une part, et d'autre part, les acteurs d'origines diverses qui prennent part à la gouvernance territoriale étant donné la redéfinition du rôle de l'État » (BERTRAND 2003, p.37). Elle concerne donc ce qu'on peut qualifier de gouvernance territoriale, ce qui n'est pas le propos de l'étude actuelle.

La gouvernance en tant que mode de coordination s'applique « à l'intérieur de la firme ou encore entre les firmes dans le cas de réseaux d'organisations » (BERTRAND 2003, p. 37). C'est à ce dernier type de gouvernance que nous nous intéresserons dans le cadre de notre étude.

On constate ainsi que les angles sous lesquels on peut observer le concept de gouvernance sont variés. En ce sens, nous verrons un peu plus loin que l'usage et l'étude de la gouvernance ont conduit au développement de nombreux concepts et modèles théoriques et de nombreuses applications. Les sociétés civiles ayant évolué, les relations entre les hommes ont forcément dû changer. C'est pourquoi on parle de plus en plus de « nouvelle gouvernance » (BOUCHARD 2004), d'alternative à la hiérarchie et à la centralisation.

Par exemple, on parlera de gouvernance distribuée (PAQUET 2000; cité dans BOUCHARD 2004), partenariale (LE GALÈS 1996; LÉVESQUE 2001; cité dans BOUCHARD 2004) ou associative (STREECK et SCHMITTER 1985; cité dans BOUCHARD 2004). Bref, le concept évolue, et ce bien souvent sous l'impulsion des façons de faire des entreprises d'économie sociale, qui doivent forcément apprendre à composer avec des environnements plus complexes, composés d'un plus grand nombre de parties prenantes aux intérêts quelquefois divergents.

Peut-on trouver une définition rassembleuse, à partir de ce qui est présenté plus haut ? Sans doute que la façon de voir de Paquet (2001), présentée ci-haut, couvre un éventail de possibilités tellement large qu'elle possède une valeur fédératrice. Cependant, nous considérons également que celle de Rouleau (2007) constitue une définition tout à fait appropriée pour ce qui a trait à la gouvernance en tant que mode de coordination, soit l'angle qui nous interpelle dans la présente étude. Ainsi, Rouleau indique que « la gouvernance d'entreprise ou de toute autre institution est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leur voix entendue dans le fonctionnement » (ROULEAU 2007, p. 243).

Cette définition inclut plusieurs types d'organisations, plusieurs types de parties prenantes et plusieurs types de relations, et nous semble convenir parfaitement aux réalités particulières des entreprises d'économie sociale. Cette définition nous interpelle aussi en raison de la référence aux règles, qui sont au centre de notre étude. En effet, comme

nous l'avons vu, le statut juridique se définit comme l'ensemble des textes qui règlent la situation d'un groupe. C'est pourquoi la définition de Rouleau a été retenue dans le cadre de notre étude.

Nous aborderons dans la section suivante les différentes théories liées à la gouvernance comme mode de coordination, parfois issues des théories de l'organisation, parfois nommées approches en gouvernance d'entreprise. Nous les avons toutes regroupées sous le vocable de « théories en gouvernance d'entreprise ».

### **2.2.1. Les théories en gouvernance d'entreprise**

L'étude de la gouvernance a mis au jour un nombre important de modèles et de concepts théoriques. Ces modèles s'appuient sur les théories de l'organisation qui tentent d'expliquer les comportements des acteurs au sein des entreprises qui sont impliqués dans un processus de gouvernance.

Nous nous sommes principalement inspirés de deux auteurs pour présenter les principaux modèles en gouvernance d'entreprise. D'abord Linda Rouleau (2007), qui dresse un portrait des théories de l'organisation pouvant apporter un éclairage sur leur gouvernance. Ensuite Shawn Turbull (2004), qui propose une classification de sept conceptions différentes de la gouvernance, présentées et analysées à travers les yeux de Marie J. Bouchard (2004). Ensuite, nous avons bonifié notre regard de la réflexion Chris Confort (2004), qui prétend que la réalité des entreprises peut s'aborder par plusieurs concepts de

gouvernance en même temps. Pour terminer, nous nous sommes arrêtés aux propos de Chaves (2004) et Turbide (2005) qui apportent un éclairage sur des éléments influençant la gouvernance dans les organisations de type associative, telles que les entreprises d'économie sociale.

### **2.2.1.1. Classification de Rouleau**

Rouleau (2007) propose une dizaine de théories qu'elle regroupe en quatre familles : 1) l'économie des organisations, 2) l'analyse sociologique, 3) l'analyse politique et 4) l'analyse symbolique. Nous décrirons succinctement ci-après chacune des familles et les théories qui les composent.

#### **1) L'économie des organisations**

Selon Rouleau (2007), les économistes des organisations examinent les structures de gouvernance des entreprises et leur importance dans la réalisation des échanges, donc des transactions économiques. Dans ce courant de pensée, nous observerons deux théories, soit la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

La **théorie de l'agence** se préoccupe de répondre à la question : « comment accorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires ? » (ROULEAU 2007, p.99). Dans une relation d'agence, le gestionnaire (l'agent) est, selon cette théorie, en conflit d'intérêt

avec le principal (les actionnaires). Cette théorie est basée sur le principe que l'individu agit dans le but de satisfaire ses propres besoins, au détriment de ceux de l'organisation. Dans ce contexte, l'agent peut finir par acquérir un pouvoir supérieur à celui du principal, du fait de sa situation particulière dans l'organisation, lui permettant de bénéficier d'une situation d'asymétrie d'information. S'ensuit un défi important pour le principal de mettre en place le système d'incitatifs et de surveillances lui permettant de conserver le contrôle.

La **théorie des coûts de transaction** suppose qu'il existe des raisons économiques de choisir le marché (impartition, sous-traitance) ou la hiérarchie (à l'interne) comme mode de coordination des échanges. C'est dans ce genre de relations que l'entreprise se demande si elle doit faire elle-même ou faire-faire.

## **2) L'analyse sociologique**

Dans la famille de l'analyse sociologique, les chercheurs tentent de comprendre l'influence de l'environnement sur l'organisation. Deux théories seront présentées dans cette section, soit la théorie néo-institutionnelle et la théorie de l'écologie des populations.

Pour les premiers tenants de l'institutionnalisme (qui précède **le néo-institutionnalisme**, dans le temps), « l'organisation se conçoit non plus comme la coordination d'actions rationnelles dans la poursuite de l'atteinte d'un but, mais comme une structure sociale qui doit faire face à son environnement institutionnel. Ils reconnaissent l'importance du leadership, des valeurs et de la dimension informelle » (ROULEAU 2007, p. 82). Pour le

néo-institutionnalisme, c'est le caractère répétitif des actions qui s'institutionnalise, cette répétition venant à créer une culture.

Pour les néo-institutionnalistes, l'adoption de règles et de procédures n'est pas toujours rationnelle (MEYER et ROWAN 1977, cités dans ROULEAU 2007). Elle répond plutôt à des habitudes ou des croyances. Trois types de pression poussent les organisations à adopter des comportements qui s'institutionnalisent : 1) Les pressions coercitives, comme les lois, règlements et l'État. Ces pressions prescrivent des normes minimales auxquelles les organisations sont tenues de se soumettre; 2) Les pressions mimétiques, qui se rapportent au comportement d'imitation. Lorsqu'une entreprise ou un secteur d'activité obtient du succès, on cherche à l'imiter. Les revues et journaux spécialisés regorgent de textes présentant ce genre de comportement; 3) Enfin, les pressions normatives qui proviennent surtout d'ordres professionnels qui édictent les façons de faire (ordre des comptables agréés, pour les normes comptables, par exemple).

Quant aux tenants de **l'écologie des populations**, ils appliquent les idées darwiniennes de la sélection naturelle aux entreprises. Pour ces théoriciens, ce ne sont pas les organisations qui s'adaptent à l'environnement, mais bien l'environnement qui choisit les organisations. Dans ce concept, la « population » désigne la « population des organisations ». C'est à ce concept théorique qu'on doit l'apparition de compilation comme le taux de mortalité des entreprises, de même que, dans la même veine, le taux de succès en fonction de la taille et l'âge de l'organisation. Il s'agit d'une approche qui emprunte à la

démographie. Ce courant de pensée est particulièrement préoccupé à développer un modèle permettant de prédire le taux de survie des entreprises.

### **3) L'analyse politique**

L'analyse politique comporte les cadres théoriques permettant d'examiner la notion de pouvoir. Selon Rouleau (2007), le pouvoir se définit comme une relation. Cette relation engendre une influence d'une personne ou un groupe de personne, sur une autre personne ou un groupe. Trois types de théories seront ici présentées, soit : l'analyse des coalitions, l'analyse des ressources et l'analyse stratégique.

Dans l'étude des organisations selon **l'analyse des coalitions**, on considère les organisations comme des entités souples, ouvertes, constituées de plusieurs coalitions ayant des programmes très différents. On parle du caractère politique de la prise de décision. Dans cette analyse, les organisations sont perçues comme des « anarchies organisées » à l'intérieur desquelles les décisions sont prises de façon aléatoire et où la notion de pouvoir devient fondamentale dans la « prise de décision ».

Les travaux fondateurs de la théorie des coalitions se sont basés sur de grandes organisations, mais on peut concevoir que cette tendance puisse aussi exister dans de plus petites organisations. Selon Rouleau (2007, p.114), « dans les organisations où la réalité est complexe et les ressources rares, les possibilités de conflits relatifs à l'existence d'objectifs multiples et conflictuels sont importantes. Dans ces conditions, certains

décideurs occupent des positions privilégiées». De tels contextes constituent des terrains fertiles aux coalitions. Il arrive alors que les décisions soient prises non pas rationnellement, mais plutôt parce que la proposition fait consensus. L'analyse des coalitions s'est ensuite tournée vers la théorie des parties prenantes, qui permet une analyse semblable à celle des coalitions, tout en y intégrant des « joueurs » autant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur.

Dérivée des recherches sur la contingence dans les organisations, **l'analyse des ressources** se préoccupe de faire le lien entre le pouvoir et les ressources. Les théories de la contingence « tente de comprendre comment les contraintes extérieures affectent la structure de l'organisation » (ROULEAU 2007, p.117). Selon les théoriciens qui s'intéressent à ce courant, c'est la rareté d'une ressource, dans un contexte donné qui lui donne du pouvoir. Pour Pfeiffer (1981, cité dans ROULEAU 2007), les sources de pouvoir sont nombreuses. On peut y retrouver, les ressources financières, l'information, l'expertise, l'accès aux membres de la direction et les contacts. Bref, à peu près n'importe quoi peut devenir source de pouvoir. C'est sa rareté dans un contexte donné qui confère du pouvoir à cette « ressource ».

Crozier et Friedberg (1977) sont au centre de **l'analyse stratégique** avec leur livre *L'acteur et le système* dans lequel ils proposent un ensemble de notions et de principes permettant de faire l'analyse des rapports entre l'individu et les contraintes de l'action collective en étudiant les relations de pouvoir. Ces auteurs « ciblent le jeu des acteurs en partant du principe qu'ils ont toujours une marge de liberté » (ROULEAU 2007, P.121).



Selon Rouleau, l'analyse stratégique « consiste donc à tenter de repérer, pour chacun des acteurs impliqués dans une situation donnée, les stratégies qu'il met de l'avant » (2007, p.122). Pour dégager et comprendre les stratégies des acteurs, il faut au préalable observer leurs comportements. On essaiera aussi de repérer les ressources dont les acteurs disposent pour parvenir à leurs fins, de même que les possibilités de gains ou pertes associées à leurs actions.

De plus, l'analyse stratégique nécessite d'être juxtaposée à une analyse systémique. Il s'agit ici d'inscrire l'analyse stratégique dans un contexte, un environnement, que Crozier et Friedberg nomment le *système d'action concret*. Ce système « désigne la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les mécanismes de coordination et d'équilibre qu'ils se donnent pour faire fonctionner les ensembles organisés » (ROULEAU 2007, p.123). L'analyse systémique permet de comprendre la cohérence des finalités et des règles qui structurent les différents jeux d'acteurs. Par l'analyse systémique des relations de pouvoir, on peut arriver à comprendre quels acteurs contrôlent les zones d'incertitudes d'une situation donnée.

D'autres auteurs ont fait avancer la réflexion entourant l'analyse stratégique. C'est le cas notamment de Renaud Sainsaulieu et de Jean-Daniel Reynaud. Pour Renaud Sainsaulieu (1983, cité dans ROULEAU 2007), la culture est une dimension importante des stratégies de l'acteur. Pour lui, les jeux de pouvoir ne sont pas indépendantes des représentations, des valeurs et des croyances. Jean-Daniel Reynaud (1997, cité dans ROULEAU 2007) s'intéresse quant à lui aux règles et l'étude des régulations. Il distingue deux modes de

régulation : de contrôle et autonome faisant référence aux règles formelles d'une part et aux règles informelles que les groupes se donnent pour fonctionner d'autre part. Pour Reynaud, on ne peut comprendre le comportement des acteurs qu'en partant de leur volonté de changer ou de maintenir les règles du jeu à leur profit.

#### **4) L'analyse symbolique**

L'analyse symbolique « renvoie à la dimension subjective, donc à la manière dont les individus ou les groupes se représentent leur organisation (ROULEAU 2007, p.131). Elle émerge dans une grande mesure des profondes mutations économiques et de la décroissance propre aux années 80. Elle répond aux besoins des dirigeants de « mobiliser les initiatives et de développer les capacités organisationnelles ». Trois courants de pensée sont issus de l'analyse symbolique, soit : l'analyse de la culture, l'analyse interprétative et l'analyse cognitive.

**L'analyse de la culture** renvoie aux travaux sur la culture dans les entreprises. La culture d'entreprise, ou organisationnelle, réfère aux dimensions symboliques et culturelles d'un comportement, dans un milieu de travail. Ces éléments seraient à la base de la construction de normes auxquels le groupe se conformera, ou non.

**L'analyse interprétative** cherche à comprendre comment les individus « fabriquent du sens et interprètent la réalité ». Selon Weick (1995, cité dans ROULEAU 2007), « face à la

multiplicité des interprétations possibles, l'individu cherche à créer de la consonance plutôt qu'à agir ou à décider de manière rationnelle ».

À la base **de l'analyse cognitive**, « on tente de comprendre comment les comportements sociaux sont emmagasinés par les individus sur le plan cognitif » (ROULEAU 2007, p. 145). Elle porte sur ses processus familiers de questionnement sur le réel et les modèles mentaux que véhiculent les individus. L'analyse cognitive soutient que les individus agissent en fonction de leurs préférences et façonnent la réalité organisationnelle à partir de ce qu'ils sont et de la manière dont ils voient le monde. Ainsi on s'intéresse à la manière dont les personnes dans les organisations conçoivent ce qui se passe autour d'elles. On recourt à l'analyse cognitive pour mieux comprendre le leadership, la prise de décision et les choix stratégiques.

#### **2.2.1.2. Classification de Turnbull**

Marie J. Bouchard (2004) utilise une classification empruntée à Shawn Turnbull (2000) pour faire état de sept conceptions différentes de la gouvernance. Le modèle financier simple, le modèle de l'intendance, le modèle des parties prenantes, le modèle politique, le modèle de pouvoir, le modèle culturel et le modèle cybernétique.

Dans le modèle **financier simple**, les gestionnaires et les actionnaires ont des intérêts divergents. L'auteure explique que le but est de mettre en relation d'opposition ou de

convergence les intérêts des gestionnaires et des actionnaires. Ce modèle est très près de la théorie de l'agence dont avons parlé précédemment, où on se préoccupe de répondre à la question : « comment accorder les intérêts des actionnaires et des gestionnaires ? » (ROULEAU 2007, p. 99). En gros, cette théorie part du principe que le gestionnaire est mû par le désir de développer l'organisation, alors que l'actionnaire l'est par la profitabilité, et que ces deux motivations peuvent s'opposer. Conséquemment, les actionnaires et les gestionnaires mettront chacun de leur côté les moyens leur permettant de voir leurs intérêts respectés. L'ensemble de ces moyens (contrôle, suivis, système d'information) représente des coûts, appelés les coûts de l'agence.

Pour le modèle **de l'intendance**, les gestionnaires sont de bons intendants. Ce modèle se fonde sur l'idée d'un partenariat entre gestionnaire et actionnaires/administrateurs. En soi, ce modèle semble être le côté opposé du modèle précédent. Il y aurait selon ce modèle des situations permettant aux deux parties de travailler dans un cadre commun d'intérêt. L'organisation aurait trouvé un point d'équilibre. Ce modèle s'inscrit tout de même dans le cadre de la théorie de l'agence, puisqu'il met en relation gestionnaire (agent) et actionnaires/administrateurs (principal). Lorsque le modèle l'intendance opère efficacement, nous pourrions conclure que les systèmes à la disposition des administrateurs permettent d'inciter les gestionnaires à agir selon les objectifs choisis (par les administrateurs) et que par ailleurs, les atouts dont bénéficie le gestionnaire lui permettent de mettre de l'avant le bien-être de l'organisation. Le déséquilibre tendrait à apparaître lorsque le gestionnaire fait un usage abusif de son pouvoir au point de créer

une situation « hégémonique », une domination trop grande du gestionnaire au détriment de l'intérêt des actionnaires/administrateurs.

Dans les modèles des **parties prenantes**, **politique** et **de pouvoir**, l'auteure « reconnaît l'influence et les ressources des intéressés de même que celle de l'agenda du gouvernement » (BOUCHARD 2004, p. 20). Ainsi, dans le modèle des parties prenantes, celles-ci contrôlent les aspects critiques ou spécialisés de l'organisation. Dans le modèle politique, la gouvernance dépend de décisions politiques du gouvernement alors que dans le modèle de pouvoir, la gouvernance reflète la dépendance des ressources.

Elle ajoute que « la répartition du pouvoir dans la firme devrait alors correspondre au pouvoir d'influence des parties prenantes ou au poids des ressources qu'ils détiennent (renseignements ou connaissances, par exemple) » (BOUCHARD 2004, p.20). Ce regard sur l'organisation constitue pour l'auteure, des guides en vue de composer le conseil d'administration, de façon à donner à l'organisation les « antennes » nécessaires à comprendre son environnement. Le défi que vise l'entreprise d'économie sociale dans un tel contexte étant de conserver un juste équilibre entre les membres-internes (usagers) et les membres externes (experts, personnes-clés, spécialistes de marché, etc.). Comme selon ce modèle le pouvoir est question de ressources, le seul nombre est insuffisant pour déterminer le partage du pouvoir.

Ces trois modèles sont très près des théories liées à l'analyse politique issues des théories de l'organisation (ROULEAU 2007). En effet, dans le cadre de ce type d'analyse, Rouleau

présente trois variantes, soit : l'analyse des coalitions, l'analyse des ressources et l'analyse stratégique. Ces analyses se préoccupent toutes les trois d'identifier la notion de pouvoir de l'individu ou du groupe en mesure de l'exercer. Les liens avec les trois modèles de Turnbull sont fréquents. Dans l'analyse des coalitions, on tente d'identifier le caractère aléatoire de la prise de décision, basée non pas sur une analyse rationnelle de la situation, mais plutôt sur des enjeux politiques organisationnels dans lesquels chacun des groupes use de son influence pour orienter la prise de décision. Ainsi Rouleau décrit ce type d'organisation de la façon suivante : « dans les organisations où la réalité est complexe et les ressources rares, les possibilités de conflits relatifs à l'existence d'objectifs multiples et conflictuels sont importantes. Dans ces conditions, certains décideurs occupent des positions privilégiées » (2007, p. 114). En y ajoutant, l'analyse des ressources, Rouleau nous fait réaliser que les ressources de toutes natures (financières, informationnelles, technologiques, expertises, accès aux membres de la direction, réseaux, etc.) donnent à des individus ou des groupes des pouvoirs particuliers dans la prise de décision. Enfin, l'analyse stratégique met en évidence le fait que les acteurs dans une organisation possèdent une marge de manœuvre leur permettant d'exercer des choix stratégiques, pour eux-mêmes, leurs coalitions ou l'organisation. Ce type d'analyse se préoccupe d'identifier le contexte dans lequel l'individu agit pour déterminer son pouvoir.

Bien que Bouchard (2004) présente ces modèles en lien avec la gouvernance des entreprises d'économie sociale, ils sont aussi présents dans d'autres types d'organisation et demeurent utiles pour tenter de comprendre le cheminement d'une entreprise qu'elle soit d'économie sociale ou non.

Dans le **modèle culturel**, la confiance réciproque (par exemple entre actionnaires et gestionnaire) s'établit dans des relations stables. Le système que tente de décrire l'auteure se base sur des valeurs propres à l'économie sociale (valeurs qui ne sont pas décrites, cependant), et que ce code de valeurs crée des liens plus solides entre les gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et les entreprises (on peut imaginer que l'auteure fait allusion à l'obligatoire solidarité qui anime les entreprises d'économie sociale). Ces liens solides engendrent des relations à plus long terme, donc stables. Au fil du temps, ces relations stables créent une culture d'entreprise qui soude les composantes. Cette façon d'interpréter les choses s'approche de l'analyse de la culture à laquelle Rouleau (2007) fait allusion dans son propos sur les théories de l'organisation. Pour elle, on peut interpréter, observer et comprendre les comportements d'une organisation par sa culture organisationnelle. Chaque organisation finirait par porter une culture organisationnelle lui étant propre, s'appuyant sur des éléments culturels se retrouvant dans les artéfacts (bâtiments, uniformes, cérémonies, célébrations, etc.), les valeurs (libertés, tradition, réputation, etc.), les croyances et les symboles. Bref, des éléments qui contribuent à construire un sentiment d'appartenance, lequel contribuerait à amplifier la confiance mutuelle des différents acteurs de l'organisation. Finalement, Rouleau (2007) se sert de l'analyse de la culture pour tenter de comprendre les comportements d'une organisation, alors que Bouchard (2004) affirme que les codes culturels des entreprises d'économie sociale sont tels qu'ils favorisent le développement d'une confiance réciproque.

Dans cette perspective, Bouchard (2004) cite les travaux de Bataille-Chetodel et Huntzinger<sup>17</sup> sur le mode d'accès au pouvoir et aux conditions de maintien au poste de président-directeur général pour tenter d'illustrer la construction de cette confiance réciproque. Trois typologies sont utilisées, soit le cheminement de celui qui gravit les échelons à l'intérieur de l'organisation (le montagnard) et qui en connaît donc les codes et la culture; celui qui connaît une ascension rapide depuis un échelon déjà élevé (l'hélicoptère); et enfin le « parachuté » qui provient d'une autre organisation. Ces travaux permettent aux auteurs de distinguer comment la confiance réciproque (entre membres du conseil d'administration et gestionnaire) existe ou se construit selon les différents types de présidents-directeurs généraux.

Curieusement cependant, lorsqu'on lit directement le texte de Turnbull (2000), on réalise que sa conception du modèle culturel, bien qu'elle réfère aux « relations stables » s'applique davantage à la compréhension des réseaux d'entreprises qu'à l'entreprise elle-même. Par exemple, il l'utilise pour illustrer les comportements d'entreprises japonaises en comparaison d'entreprises occidentales, pour tenter de comprendre comment les cultures respectives des différents pays influent sur les comportements des entreprises dans ces pays (il réfère même aux religions respectives de chacune des cultures pour tenter d'expliquer ces comportements). Il l'utilise également, pour parler d'entreprises œuvrant dans des « districts industriels », en utilisant la notion d'atmosphère comme élément sur lequel se base les entreprises pour travailler ensemble. La conception de Turnbull (2000),

---

<sup>17</sup> BATAILLE-CHETODEL, Frédérique et France HUNTZINGER (2004), «L'entrepreneuriat collectif: modèle unique ou gouvernances multiples ? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises», *Revue du CIRIEC-Canada* 35 (1-2): pp.48-64.



bien qu'intéressante ne sera pas très utile pour notre propos, nous la laisserons donc de côté.

Pour le **modèle cybernétique**, les composantes sont aptes au traitement de l'information. En fait, pour Turnbull (2000) le modèle cybernétique fait carrément allusion à la capacité de l'être humain à « recevoir, stocker, retrouver et traiter de l'information (to receive, store, retrieve, and process data) » (TURNBULL 2000, p. 46). Cette capacité étant limitée, elle peut conditionner la propension de l'humain à accepter les changements, le rythme des changements devenant un enjeu important à considérer dans le développement de l'organisation. Pour Rouleau, la cybernétique « étudie les échanges entre les éléments du système, c'est-à-dire la communication » (2007, p. 237). Sous l'angle des théories des organisations, on tente de « décrire l'organisation sous l'angle de son adaptation aux conditions du contexte et de l'environnement » (page 237).

### **2.2.1.3. L'apport de Cornforth, Chaves et autres**

Le point de vue de Cornforth (2004) amène un autre type d'éclairage à la dynamique de gouvernance. En effet, selon lui les différentes théories et concepts pris individuellement n'apportent qu'un regard limité à la réalité. Son propos part du principe qu'une organisation module sa gouvernance en fonction de divers paradigmes (agence, intendance, démocratique, etc.) et que ces choix, forcément limités dans leur portée et leur efficacité, génèrent des ambiguïtés et des paradoxes. Le tableau 5 présenté plus loin

présente une comparaison des différentes perspectives théoriques et des intérêts qu'elles sous-tendent dans l'organisation.

Au-delà du fait que les modèles de gouvernance d'entreprise sont un peu différents de ce que nous avons vu jusqu'à maintenant, ce tableau permet de saisir l'environnement théorique utilisé par Cornforth (2004). Son propos sous-tend que les membres d'un conseil d'administration sont choisis et agissent en fonction de ces divers modèles.

Un premier paradoxe présenté par Cornforth concerne celui des membres de conseil d'administration « spécialistes ». À partir d'exemples provenant du Royaume-Uni où des experts provenant du monde des affaires ont été choisis pour œuvrer au sein d'organismes publics, il fait état de critiques quant à la portée démocratique de ces choix. Par ailleurs, ce choix provenait d'un impératif d'améliorer la performance des organismes en question.

On peut aussi observer des ambiguïtés en observant les différents rôles attribués à un conseil d'administration. En effet, le rôle de conformité et celui d'amélioration de la performance ne sont pas nécessairement convergents. En fait, selon Cornforth (2004), ces deux rôles requièrent des comportements différents. La conformité exige une attention aux détails, une surveillance méticuleuse afin d'éviter les risques, alors que le rôle de la performance est davantage proactif et tourné vers l'avenir.

**Tableau 5: Comparaison des perspectives théoriques de la gouvernance d'entreprise**

<b>Théorie</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Administrateurs</b>	<b>Rôle du C.A.</b>	<b>Type de modèle</b>
De l'agence	Les propriétaires-membres et les gestionnaires ont des intérêts divergents.	Représentants des propriétaires-membres	<u>Conformité :</u> Protéger les intérêts des propriétaires Surveiller les gestionnaires Vérifier la conformité	De conformité
De l'intendance	Les propriétaires-membres et les gestionnaires partagent des intérêts.	Spécialistes	<u>Améliorer la performance.</u> Ajouter de la valeur aux décisions/stratégie. Gérer comme un partenaire/soutien.	De partenariat
Démocratique	Les membres et le public ont des intérêts divergents.	Profanes et représentants des membres	<u>Politique.</u> Représenter l'intérêt des membres Formuler la politique Surveiller l'exécutif	Démocratique
De l'investisseur	Les investisseurs ont des intérêts divergents.	Représentant des investisseurs	<u>Politique</u> Équilibrer les besoins des investisseurs Formuler la politique Surveiller l'exécutif	De l'investisseur
De la dépendance des ressources	Les investisseurs et les organisations ont des intérêts divergents.	Choisis pour leur influence avec les investisseurs clés	<u>Rôle de passerelle.</u> Obtenir des ressources Établir des liens avec les investisseurs. Donner une perspective externe.	De cooptation
Hégémonie du gestionnaire	Les propriétaires-membres et les gestionnaires ont des intérêts divergents.	Représentants des propriétaires membres	<u>Symbolique</u> Entériner les décisions Donner une légitimité (les gestionnaires détiennent le véritable pouvoir).	D'approbation sans discussion

Source : CORNFORTH 2004, p. 90

Cornforth (2004) note également que dans le cadre de la théorie de l'agence, la situation du principal<sup>18</sup> est relativement différente dans le cas d'une entreprise d'économie sociale, comparativement à celui du principal, dans une entreprise capitaliste. En principe, dans une entreprise d'économie sociale, le principal ne considère pas le profit comme une finalité, mais comme un moyen en vue d'atteindre une finalité. Le gestionnaire (agent) qui est peu familier avec ce genre d'approche, risque de vivre un conflit important. En situation « hégémonique », il pourra même en venir à affaiblir les bases démocratiques de l'entreprise en question, s'intéressant davantage à la recherche de profit, comme il l'aurait fait dans une entreprise capitaliste.

En conclusion, le mérite du propos de Cornforth (2004) est de considérer le paradoxe comme une situation tout à fait normale, dont il faut obligatoirement tenir compte. Son approche peut être utile pour comprendre certaines situations tendues et conflictuelles.

Cette analyse permet de constater que la gouvernance est un sujet varié. Les postures pour l'observer sont multiples. Le propos de Cornforth permet de constater que plusieurs des concepts utilisés pour les entreprises capitalistes sont aussi appropriés pour les entreprises d'économie sociale.

---

<sup>18</sup> Dans la théorie de l'agence, le principal correspond au propriétaire – ou actionnaires, alors que l'agent correspond au gestionnaire.

## **La théorie de l'hégémonie du gestionnaire**

Nous notons aussi que contrairement à Rouleau (2007), Cornforth identifie la théorie de l'hégémonie gestionnaire parmi les courants importants. Selon cette théorie, « si les actionnaires sont légalement les propriétaires de grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait, la direction ayant été cédée à une nouvelle classe de gestionnaires professionnels » (CORNFORTH 2004, p.88). Cette théorie s'appuie sur une thèse développée en 1932 par Berle et Means et plusieurs études empiriques ont appuyé cette thèse par la suite.

Pour Cornforth, même si cette théorie s'est développée en s'appuyant d'études sur de grandes entreprises, elle peut très bien s'appliquer à des coopératives et des sociétés mutuelles. En effet, elle s'appuie sur la « séparation des membres qui sont propriétaires des personnes qui contrôlent l'organisation ainsi que sur l'augmentation et la professionnalisation des gestionnaires » (CORNFORTH 2004, p. 89). Selon l'auteur, on peut croire que les compétences des membres de conseil d'administration sont insuffisantes pour remettre en question les propositions et les décisions des gestionnaires. Cette asymétrie de compétences provoque un déséquilibre entre les capacités des membres et des gestionnaires.

Même si la théorie de l'hégémonie gestionnaire constitue un ajout comparé à la classification proposée par Rouleau (2007), il faut dire qu'elle s'inscrit dans la même lignée

que la théorie de l'agence qui met en opposition gestionnaires et administrateurs. Si la théorie de l'agence observe les intérêts divergents des administrateurs et gestionnaires et assume qu'il en résulte un « coût de l'agence » pour créer un équilibre du pouvoir, celle de l'hégémonie gestionnaire fait un pas de plus en affirmant que si les membres du conseil d'administration sont trop apathiques (peu importe les raisons provoquant cette apathie), il y a risque que les gestionnaires occupent trop d'espace et prennent un pouvoir trop important.

### **La théorie de la dégénérescence**

Chaves (2004) aborde aussi la gouvernance des entreprises (particulièrement celle des entreprises d'économie sociale) de l'angle des gestionnaires. Pour lui, les gestionnaires jouent un rôle clé dans la gouvernance puisque ce sont eux qui orientent la trajectoire de l'entreprise, en fonction de leur nature personnelle et de la marge de manœuvre qu'on leur confère.

L'auteur indique que l'importance des gestionnaires dans la gouvernance des entreprises de l'économie sociale s'accroît à mesure que ces entreprises grandissent et se complexifient. Certains facteurs économiques, liés aux exigences techniques et professionnelles requises qui ne cessent de croître, ainsi que des facteurs sociaux et organisationnels, liés à l'apathie des membres, contribuent à accroître la maîtrise des gestionnaires de l'information stratégique et ainsi leur marge de manœuvre. Ils peuvent alors amener l'entreprise à prendre une trajectoire dégénérative ou positive (CHAVES

2004, p. 78). L'évolution est dite positive lorsque l'entreprise d'économie sociale atteint un équilibre harmonieux entre son identité sociale et l'atteinte de ses objectifs financiers. On parlera d'une mutation (ou trajectoire) dégénérative quand l'entreprise réussit sur le plan financier, mais n'a pu maintenir son identité particulière d'entreprise d'économie sociale (à finalité sociale).

Dans les entreprises d'économie sociale, Chaves, se reposant sur les théories de Michels<sup>19</sup>, Meister<sup>20</sup> et Vierheller<sup>21</sup>, indique que :

*Le pouvoir des gestionnaires dans les entreprises d'économie sociale croît pour des raisons techniques et économiques, tout comme celui des gestionnaires des entreprises capitalistes. Ils diffèrent quant aux raisons opérationnelles. À mesure que la taille et la complexité des entreprises de l'économie sociale augmentent, la direction prend de l'importance, l'apathie des membres croît proportionnellement et ces derniers perdent leur motivation idéologique. On voit donc une modification des buts des membres, qui sont de plus en plus motivés par l'économique à mesure que les valeurs sous-jacentes à la formation de l'entreprise déclinent. (CHAVES 2004, p.70)*

Évidemment, ce constat comporte des conséquences graves puisqu'il s'agit des fondements de l'organisation, ses valeurs qui s'effritent suite à cette dégénérescence. Ce risque prend tout son sens quand on sait toute la place que prend le gestionnaire dans les organisations. S'appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs (Mintzberg<sup>22</sup>, O'Connell<sup>23</sup>,

---

<sup>19</sup> MICHELS, R (1911), *Political Parties: A Sociology Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Buenos Aires: Amorrortu. Original edition, Version espagnole (1969)

<sup>20</sup> MEISTER, A. (1974), *La participation dans les associations*. Paris: Les Éditions Ouvrières

<sup>21</sup> VIERHELLER, R. (1994), «Oligarchy in co-operatives», dans E. DULFER (dir.) *International Handbook of Cooperative Organisations*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 647-651.

<sup>22</sup> MINTZBERG, Henry, plusieurs ouvrages publiés entre 1973 et 1994.

<sup>23</sup> O'CONNEL, Brian (1985), *The Board Member's Book*. New York: The Foundation Center, 198 p.

Carver<sup>24</sup>), Malenfant indique en effet que le directeur général est le pivot central de l'organisation et qu'il sait tout de l'organisation. « De plus, il se trouve au carrefour de l'ensemble des activités de la permanence [...]. Il est souvent la figure dominante chez les membres (et les donateurs) de sorte que c'est vers lui qu'on se retourne lorsqu'on veut parler au patron » (MALENFANT 1999, p.248).

Ajoutons à cela la réalité décrite par Turbide (TURBIDE 2005). Selon les observations qu'elle a réalisées, deux éléments très importants sont au cœur de la réalité des entreprises d'économie sociale, soit la reddition de comptes et l'efficacité. Au niveau de la reddition de comptes, l'auteure remarque que contrairement à l'entreprise privée qui est imputable à ses actionnaires, donc ses pourvoyeurs de fonds, l'entreprise d'économie sociale vit une réalité différente. Effectivement, elle est redevable à ses pourvoyeurs de fonds (le gouvernement la plupart du temps), mais selon certains elle est aussi redevable aux « collectivités » servies par l'organisme (ses clients), alors que d'autres affirment que l'entreprise d'économie sociale est redevable aux personnes qui nomment les membres du conseil d'administration. Pour l'entreprise d'économie sociale, il peut être très difficile de concilier les besoins divergents de ces trois « groupes » d'intérêt, ce qui rend difficile la reddition de comptes. Si la reddition de comptes est difficile, comment peut-on évaluer l'efficacité ou la performance de l'entreprise? Turbide rapporte les propos de Miller indiquant que « les organisations s'attendent à ce que leurs conseils d'administration d'OBNL soient imputables aux intérêts concurrents des nombreuses parties prenantes sans qu'il y ait indication claire sur la manière dont la performance sera évaluée, ni d'accord sur

---

<sup>24</sup> CARVER, John (1990), *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Non profit and Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 242 p.



le fait de savoir qui possède l'organisation à but non lucratif » (MILLER 2002, cité dans TURBIDE 2005, p. 56). À la longue, un tel contexte peut peut-être entraîner une démotivation des membres d'un conseil d'administration et conséquemment, une dégénérescence de l'organisation.

Nous croyons que la théorie de la dégénérescence est probablement la seule qui ne s'applique qu'aux entreprises d'économie sociale (tous les OBNL et coopératives, en fait).

#### **2.2.1.4. Pour une synthèse des conceptions de la gouvernance vues des entreprises d'économie sociale**

Différents auteurs présentent des conceptions de la gouvernance d'entreprise qui, sans employer la même appellation, se ressemblent beaucoup. Par exemple, la théorie de l'agence présentée par Rouleau (2007) s'apparente au modèle financier simple et au modèle de l'intendance de Turnbull, ainsi qu'au modèle de l'agence, de l'intendance et de l'investisseur de Cornforth. On peut voir que la classification de Rouleau est la plus complète. Par contre, Turnbull (cybernétique), Cornforth (hégémonie gestionnaire) et Chaves (dégénérescence) ajoutent tous les trois à la classification de Rouleau. Le tableau 6 tente de présenter les différentes classifications et de les comparer entre elles.

Remarquablement, et malgré le fait que la classification de Rouleau ait été réalisée à partir d'études sur les entreprises capitalistes, plusieurs des théories qu'elle présente peuvent servir à observer des entreprises d'économie sociale. En voici quelques exemples.

Considérant ses principaux fondements, la **théorie de l'agence** est appropriée pour comprendre des comportements de gouvernance. Comme Cornforth l'a souligné, la séparation entre les membres propriétaires et les gestionnaires contribue à mettre en place le contexte nécessaire à l'application de la théorie. Ce conflit entre agents et principal, ou plus communément entre gestionnaires et propriétaires (ici administrateurs), existe également dans les entreprises d'économie sociale, même si les raisons sont différentes.

**Tableau 6: Similitudes entre les différentes théories en gouvernance de l'organisation**

Classification de Rouleau	Classification de Turnbull	Classification de Cornforth	Contribution de Chaves
Théorie de l'agence	Le modèle financier simple et le modèle de l'intendance.	De l'agence, de l'intendance et de l'investisseur.	
		Hégémonie du gestionnaire	
			Théorie de la dégénérescence
Théorie du coût de transaction			
<b>Analyse sociologique</b>			
Théorie néo-institutionnelle			
L'écologie des populations			
<b>Analyse politique</b>			
Analyse des coalitions	Le modèle des parties prenantes	Démocratique	
Analyse des ressources	Le modèle politique	De la dépendance des ressources	
Analyse stratégique	Le modèle de pouvoir		
<b>L'analyse symbolique</b>			
Analyse de la culture	Le modèle culturel		
Analyse interprétative			
Analyse cognitive			
Pas d'équivalent	Le modèle cybernétique		

On pourrait concevoir pleinement que la théorie **du coût de transaction** est applicable aux entreprises d'économie sociale, lorsque ces dernières abordent leur dimension entrepreneuriale par l'approche du marché.

Le courant de pensée de l'écologie des populations présente l'avantage de proposer une vision de l'organisation décentrée du management. Un regard plus « macro » de l'organisation. Un observateur pourrait probablement utiliser ce concept pour comprendre le cycle de vie d'une entreprise qui dépend tout autant de variables internes (gestion, gouvernance, capacités organisationnelles) que de variables externes. Ces dernières variables étant celles utilisées pour réaliser une analyse sur la base de l'écologie des populations.

Considérant la nature des entreprises d'économie sociale (complexité et manque de ressources), et la nécessité des partenariats, il semble que l'ensemble des analyses dites « politiques » (coalitions, ressources, stratégique, parties prenantes, de pouvoir) puisse constituer une clé de lecture intéressante à l'observation de celles-ci.

Évidemment, tout comme les entreprises capitalistes, l'entreprise d'économie sociale est susceptible d'être victime de **comportement « hégémonique » de ses gestionnaires**. Les comportements apathiques des administrateurs sont tout autant le lot des entreprises d'économie sociale que des entreprises capitalistes. Les propos de Turbide (2005) peuvent donner du poids à la théorie de l'hégémonie du gestionnaire dans les organisations à but non lucratif. En effet, elle indique que les conseils d'administration sont vus comme assurant l'imputabilité, mais qu'ils sont souvent considérés comme problématiques,

manquant de compétences et de connaissances pour jouer leur rôle. Ils s'appuient alors sur le gestionnaire pour « comprendre leur rôle et faciliter leur participation plus active » (TURBIDE 2005, p. 57). Par ailleurs, il semble que plusieurs auteurs sur lesquels Turbide appuie ses travaux que les rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et le personnel ne soient pas si clairs. Cette confusion des rôles ajoute à la potentialité « hégémonique » du gestionnaire. Lorsqu'on y ajoute la complexité de la reddition de comptes et de l'évaluation de la performance décrite par Turbide (2005), nous intégrons là des ingrédients adéquats à la manifestation du mélange explosif « apathie/hégémonie » qui entraîne une mutation dégénérative de l'entreprise.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la **théorie de la dégénérescence** est propre aux entreprises d'économie sociale. Elle réfère à la dégénérescence du caractère collectif de celle-ci, et donc à ses fondements.

En résumé, plusieurs théories différentes tirées de l'étude des organisations peuvent expliquer le comportement des acteurs d'une organisation. La plupart de ces théories s'appliquent tout autant aux entreprises d'économie sociale qu'aux entreprises capitalistes. Cependant, la théorie de la dégénérescence est spécifique aux associations, dont les entreprises d'économie sociale.

### **2.2.2. Les principaux organes ou instances de gouvernance des entreprises d'économie sociale**

Nous avons vu plus tôt que la gouvernance, dans son mode de coordination, se définit comme « l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leur voix entendue dans le fonctionnement » (ROULEAU 2007, p. 243). Mais quels sont ces organes de décision? Ces organes correspondent à ce que Bertrand (2003) nomme les acteurs de la firme. On retrouve trois niveaux ou familles d'acteurs principaux : 1) les actionnaires et propriétaires (ou membres), lesquels, réunis en assemblée générale, constituent les mandants de l'entreprise; 2) les administrateurs, élus ou nommés par les propriétaires ou membres, lesquels constituent les mandataires de l'entreprise; 3) les gestionnaires et agents, qui constituent les mandataires désignés, répondant des décisions et orientations du conseil d'administration.

#### **2.2.2.1. Propriétaires, Membres et Assemblée des membres**

Dans les entreprises d'économie sociale, les actionnaires ou propriétaires sont la plupart du temps désignés par les membres. Les membres sont issus de plusieurs groupes, notamment les travailleurs et les usagers mais également les bailleurs de fonds et autres partenaires qui soutiennent l'organisation. Le membership apparaît comme la base, le fondement sur lequel repose tout l'édifice qu'est le groupe (RICHARD 2000). Les membres ont des droits, des devoirs et des responsabilités définis et sanctionnés par la loi (RICHARD 2000, p. 75).

Ensemble, les membres constituent l'assemblée des membres, l'organe représentant les propriétaires de l'entreprise d'économie sociale. En fonction de la loi constitutive (Loi sur les compagnies, partie III ou Loi sur les coopératives), l'assemblée générale dispose de pouvoirs qui diffèrent légèrement. Contrairement à une idée courante voulant que l'assemblée générale soit souveraine, celle-ci ne l'est que sur des points très précis. C'est plutôt le conseil d'administration, comme nous le verrons un peu plus loin, qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer les affaires de l'entreprise.

En somme, l'assemblée générale d'une entreprise d'économie sociale a le pouvoir d'élire le conseil d'administration, d'adopter (coop) ou ratifier (OBNL) les règlements généraux, et de nommer le vérificateur. Elle autorise également par règlement ou résolution votés aux 2/3 des voix les emprunts et hypothèques, les modifications aux statuts, la fusion ou la dissolution de l'entreprise. Elle a également le droit de recevoir le bilan de la dernière année et d'être informée sur les affaires de l'entreprise. À ce titre, elle est spécifiquement ciblée parmi les parties prenantes auxquelles le conseil d'administration rend des comptes.

Bien que les pouvoirs de l'assemblée générale d'un OBNL et d'une coopérative se ressemblent beaucoup, cette dernière détient des pouvoirs supplémentaires. Elle a en outre le pouvoir de décider de l'affectation des trop-perçus, elle peut déterminer les pouvoirs que le conseil d'administration ne peut exercer sans son autorisation et elle peut même agir à titre de conseil d'administration dans certaines conditions.

Le tableau 7 présente les pouvoirs de l'assemblée générale selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale.

**Tableau 7: Droits des membres et pouvoirs de l'assemblée générale selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale**

OBNL	COOP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit de consulter certains registres (art. 106)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit de consulter certains registres (art. 127)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit de retrait (se retirer comme membre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit de retrait (se retirer comme membre) (art. 55)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrer les affaires de la compagnie en lieu et place d'un conseil d'administration (art. 61)</li> </ul>
<p>Membres réunis en assemblée générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élire les administrateurs au conseil (art. 88)</li> <li>• Voter un règlement d'emprunt et d'hypothèque – 2/3 des voix (art. 77)</li> <li>• Approuver ou refuser les règlements généraux (91.3)</li> <li>• Recevoir un bilan, un relevé des revenus et dépenses, le rapport du vérificateur (art. 98.2)</li> <li>• Choisir, le cas échéant, un vérificateur externe (l'association constituée en vertu de la partie iii de la Loi sur les compagnies n'est pas tenue de nommer un vérificateur externe)</li> <li>• Modifier les statuts (2/3 des voix) (art.21, 37, 87)</li> <li>• Dissolution de la compagnie -2/3 des voix (C.C.Q. art. 356)</li> <li>• Fusion -2/3 des voix (art. 18.4)</li> </ul>	<p>Membres réunis en assemblée générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élire les membres du conseil d'administration (art. 76)</li> <li>• Adopter le règlement d'emprunt (2/3 des voix) (art. 89)</li> <li>• Adopter ou modifier les règlements de régie interne (art. 122)</li> <li>• Prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel (art. 76)</li> <li>• Nommer le vérificateur externe (art. 76)</li> <li>• Modifier les statuts – 2/3 des voix (art. 118-119)</li> <li>• Dissoudre – 3/4 des voix (art. 181) ou fusionner la coopérative -2/3 des voix (art. 156-157)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destituer un administrateur, si ce pouvoir est expressément prévu dans les lettres patentes (art. 31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révoquer un administrateur (art. 99, 100 et 101)</li> </ul>

OBNL	COOP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer un inspecteur pour examiner l'état des affaires de l'association (art. 111)</li> <li>• Donner, par règlement, l'autorisation au conseil d'administration de nommer un comité exécutif – 2/3 des voix (art. 92)</li> <li>• Un membre un vote (art. 225), vote par procuration interdit (art. 224)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider, s'il y a lieu, du montant des allocations de présence des administrateurs et du comité exécutif (art. 76)</li> <li>• Approuver le versement de ristournes aux membres tel que proposé par le conseil (art. 76)</li> <li>• Décider de l'adhésion à une fédération (art. 76)</li> <li>• Poser des questions sur tout sujet relevant de la compétence de l'assemblée (art. 76)</li> <li>• Par règlement non contraire à la loi, déterminer parmi les pouvoirs du conseil d'administration ceux qu'il ne peut exercer qu'avec son autorisation (art. 89)</li> <li>• Autoriser le conseil à vendre, louer ou échanger les biens de la coopérative – ¾ des voix (art. 89)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un membre un vote (art. 4 et 68), vote par procuration permis selon certaines conditions (art. 4 et 69)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bilan déposé à l'assemblée générale doit avoir été dressé à une date ne précédant pas plus de quatre mois cette assemblée annuelle (on peut comprendre que l'assemblée générale doit se tenir dans les quatre mois suivant la fin de l'année financière) (art. 98)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assemblée générale doit se tenir dans les 4 mois qui suivent la fin de l'exercice financier (art. 76)</li> </ul>

Sources : Loi sur les compagnies du Québec, Loi sur les coopératives, Code civil du Québec

### 2.2.2.2. Conseil d'administration



Le conseil d'administration est l'instance qui, aux yeux de la loi, est responsable de l'organisation. À ce titre, c'est l'organe de gouvernance qui détient les pouvoirs les plus étendus pour gérer les affaires de l'organisation. Le conseil d'administration est composé d'un nombre variable de membres élus ou nommés. Selon Côté (2006), le conseil d'administration a pour fonction de défendre les intérêts de l'organisation ainsi que des actionnaires (propriétaires, membres) et autres parties prenantes. « Ils doivent également veiller à la rentabilité des activités de l'entreprise et au développement de cette dernière, tout en la dotant de principes directeurs » (CÔTÉ 2006, p. 43). Ils ne détiennent le pouvoir que collectivement. Le tableau 8 présente les pouvoirs du conseil d'administration selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale.

**Tableau 8: Pouvoirs du conseil d'administration selon la loi constitutive de l'entreprise d'économie sociale**

OBNL	COOP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs de la compagnie peuvent en administrer les affaires et passer, en son nom, toutes espèces de contrats permis par la loi (art. 91.1) et déterminer par règlement la conduite des affaires de la compagnie sous tous ses rapports (art. 91.2.g)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil d'administration a tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative (art. 89)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer, par règlement, le nombre d'administrateurs et la durée de leur charge (art. 91.2. c)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer et destituer les dirigeants, préciser leurs fonctions et leur rémunération (art. 91.2.d et 88.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer les dirigeants : président, vice-président, secrétaire, directeur et autre pouvant être nommés (art.112.1, 112.1, 113 et 116)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourvoir un poste vacant au conseil d'administration pour la durée non écoulée du mandat (art. 88.3)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter des règlements généraux (qui doivent</li> </ul>	

OBNL	COOP
être ratifiés par l'AGA) (art. 91.3)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation d'un comité exécutif si le conseil d'administration est composé d'au moins six administrateurs (art. 92)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former un comité exécutif, si le conseil d'administration est composé d'au moins six membres (art. 107)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspendre ou exclure un membre (Art. 57)</li> </ul>
<b>Devoirs des membres du conseil d'administration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer, par règlement, l'époque et le lieu des assemblées annuelles, la convocation des assemblées régulières et extraordinaires du conseil d'administration, le quorum, les conditions exigées des fondés de pouvoir (art. 91.2.e)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption du plan d'action, du rapport d'activité et des états financiers (Art. 91)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager un directeur général ou gérant (art. 90)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la coopérative contre les risques qu'il détermine, sous réserve des exigences et restrictions prévues par règlement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désigner les personnes autorisées à signer au nom de la coopérative tout contrat ou autre document (art. 90)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et présenter le rapport annuel, faire des recommandations concernant l'affectation des trop-perçus (art. 90, 116)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocation de l'assemblée générale à une date et lieu de son choix (art. 98.1), dans les six mois suivant la fin de l'année financière (C.c.Q art. 345). Le bilan à y être déposé doit avoir été dressé à une date de précédant pas de plus de quatre mois cette assemblée annuelle (art. 98.2 a)</li> </ul>	

Sources : Loi sur les compagnies du Québec, Loi sur les coopératives, Code civil du Québec

Pour Malenfant (1999), le conseil d'administration remplit cinq fonctions : morale, légale, de planification, d'évaluation et de services d'un administrateur. La fonction morale vise la

surveillance, au nom de toute la communauté, du caractère social de l'organisation. La fonction légale confère au conseil d'administration le rôle de dépositaire de la charte et des règlements de l'association, et à ce titre « il est responsable à la fois d'interpréter la mission de l'organisation et de faire des changements aux règlements lorsque nécessaire [...] » (MALENFANT 1999, p.44). La fonction de planification s'articule autour de l'engagement du directeur général et de son soutien, ainsi que de la planification des programmes et du budget. La fonction d'évaluation commande de faire le suivi des programmes et budget, d'évaluer son propre travail et celui du directeur, ainsi qu'assurer le contrôle direct de l'organisation en période de crise. La cinquième fonction en est une de services des administrateurs. Ainsi, individuellement les administrateurs ont pour fonction de représenter les clients (membres, bénéficiaires, etc.), de développer la réputation de l'organisation, d'établir des contacts politiques et de mettre leur expertise personnelle au service de l'organisation.

Dans son livre sur la gouvernance, Malenfant (1999) suggère qu'en plus des cinq fonctions morales présentées précédemment, le conseil d'administration a des rôles qui lui sont propres qui se résument en huit points. D'abord, le conseil d'administration doit fournir des orientations stratégiques. Ces orientations se définissent en établissant un énoncé de mission et de vision, en adoptant une charte de valeurs soutenant la conduite des affaires et en définissant clairement la clientèle de l'entreprise, que Malenfant distingue en deux catégories : les partenaires et les bénéficiaires. Le deuxième rôle consiste à engager et évaluer le rendement du directeur. Cela sous-entend l'établissement d'un profil de candidat et d'un processus de sélection, ainsi que l'identification de critères d'évaluation.

Le conseil d'administration a également pour rôle de développement et mettre en place des encadrements, soit des références qui guideront les comportements du conseil d'administration lui-même et de ses activités, des comités qu'il peut instituer ainsi que de la permanence. Le quatrième rôle consiste à statuer sur les choix stratégiques, soit les décisions qui touchent une orientation face à un enjeu qui pourrait avoir des répercussions à moyen et long terme pour l'organisation.

Il revient également au conseil d'administration d'approuver annuellement les programmes et budgets et d'en assurer le suivi. Il doit également développer et garder un contact constant les « constituants » de l'organisation pouvant être des membres, donateurs, la population en général. Le soutien de ces constituants pouvant être déterminant sur la survie de l'entreprise. Pour finir, le conseil d'administration doit se préoccuper de la pérennité de l'organisation, soit voir à sa viabilité. Cela peut se traduire, par exemple, par des décisions d'ordre financier, ou par sa capacité à renouveler son conseil d'administration. Le tableau suivant résume ces rôles.

**Tableau 9: Les rôles du conseil d'administration**

1. Fournir des orientations stratégiques
2. Engager et évaluer le rendement du directeur général
3. Développer et mettre en place des encadrements
4. Statuer sur les choix stratégiques
5. Approuver annuellement programmes et budgets
6. S'assurer de l'intégrité des processus de suivis (monitoring)
7. Développer et garder un contact constant avec la communauté
8. Se préoccuper de la pérennité de l'organisme

Source : Malenfant, 1999

### **2.2.2.3. Gestionnaires et agents**

Le président est un membre du conseil d'administration élu par ses pairs pour agir comme principal dirigeant. Il assure la surveillance générale des affaires de l'organisme. Il est le porte-parole de l'organisation et à ce titre, il préside l'assemblée des membres et les réunions du conseil d'administration. Il est le premier responsable de l'application des décisions, rôle qui occupe en concertation avec le directeur général, lorsque l'organisation en a nommé un. Le président s'assure que le conseil rende compte adéquatement de son mandat auprès des instances appropriées.

En d'autres termes, le président doit s'assurer que le conseil d'administration joue adéquatement son rôle. Pour Malenfant (1999), il est le leader de l'organisation et doit s'assurer que le conseil progresse harmonieusement. Pour cela, on se fie sur lui pour régler les différends, assurer la discipline et la participation active de tous lors des rencontres.

Le directeur général est quant à lui le mandataire désigné par le conseil d'administration pour assurer au quotidien les affaires de l'organisation. Il voit à ce que soient appliquées les décisions et orientations prises par le conseil. Le directeur général n'a pas de pouvoirs spécifiques conférés par la loi. Il revient au conseil d'administration de nommer un directeur général et de lui indiquer la nature exacte de son rôle. Cependant, à titre de mandataire désigné, le directeur général détient habituellement des pouvoirs s'inscrivant dans le prolongement de ceux détenus par le conseil.

Pour plusieurs auteurs, le directeur général est le seul employé du conseil, dont la diversité des rôles varie selon les auteurs. Malenfant (1999) résume ces rôles en alléguant, comme nous l'avons abordé précédemment, que le directeur général est le pivot central autour duquel tourne tout le dynamisme d'une association. L'auteur ajoute que le directeur général est également l'âme dirigeante de l'organisation et qu'à ce titre, « il est en quelque sorte un entrepreneur qui tient à faire croître l'entreprise dont il a la responsabilité » (MALENFANT 1999, p. 252).

Bien que le directeur général soit dans la littérature identifié comme le seul employé de l'organisation, toutes les associations ou entreprises d'économie sociale ne disposent pas d'un directeur général. En fait, la présence d'un directeur général dans l'organisation sera tributaire des ses ressources financières, elles-mêmes souvent en lien avec le cycle de vie de l'entreprise. S'inspirant des travaux de Mathiasen et de Lauchlan, Malenfant (1999) indique qu'il y aurait huit phases dans la vie des conseils d'administration : conception, enfance, adolescence, jeune adulte, adulte, maturité, vieillesse et déclin. Au début, et jusqu'à la phase d'adolescence, le conseil n'aura pas de permanence, et ce sont les membres du conseil d'administration qui joueront ce rôle. Ce n'est qu'à l'âge adulte que le conseil nommera habituellement son directeur général, alors que l'organisation peut compter sur des ressources plus importantes (financières et humaines). Dans les phases intermédiaires, la permanence pourra avoir été assumée par un secrétaire général, un coordonnateur voire un directeur exécutif.

Ainsi, comme nous l'avons vu, chaque organe ou instance de gouvernance a des rôles, mais surtout des pouvoirs qui lui sont propres. Pour les entreprises d'économie sociale, ces pouvoirs sont précisés dans la loi constitutive appropriée, soit la Loi sur les compagnies, partie III ou Loi sur les coopératives. Les règlements et autres politiques adoptés peuvent aussi préciser les pouvoirs des instances, en autant qu'ils ne soient pas contraires à la loi. On peut établir que les éléments du cadre juridique donnent des indications concernant les éléments essentiels à contenir dans les modes de gouvernance des entreprises d'économie sociale. Certains auteurs, notamment Malenfant (1999) suggère que, outre ce qui est prévu par la loi, les instances ont des rôles qui leur sont propres.

Dans le chapitre suivant, nous verrons à l'aide de la notion d'effectivité du droit, comment les aspects du cadre juridiques sont pris en compte par les instances de gouvernance des entreprises d'économie. Cet entremêlement d'éléments empruntés à la sociologie du droit ainsi qu'à la sociologie des organisations nous permettra de construire notre modèle d'analyse.

## **CHAPITRE 3**

### **INTERACTIONS ENTRE STATUT JURIDIQUE ET GOUVERNANCE**

Dans ce chapitre, nous présenterons la construction de notre modèle d'analyse et le cadre théorique qui en constitue la base. Nous exposerons ensuite nos objectifs de recherche.

#### **3.1. *Cadre théorique***

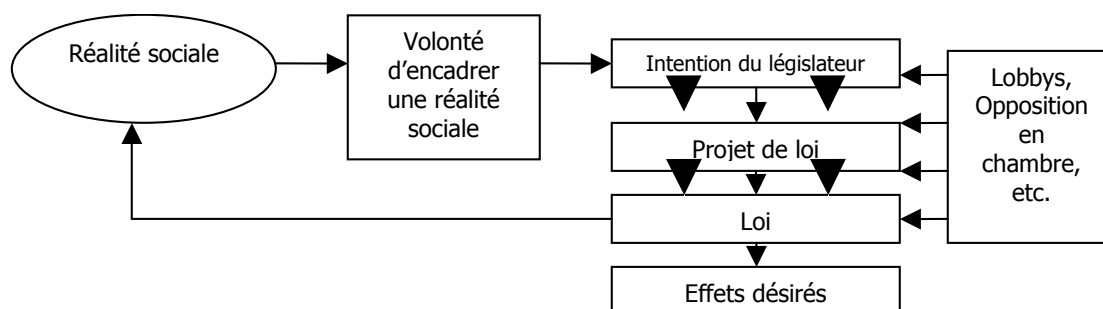
Le cadre théorique sur lequel notre étude s'appuiera est au croisement de la sociologie du droit et de la sociologie des organisations.

En sociologie du droit, on dit que le droit est à la fois production et producteur social. Des comportements spontanés issus de la vie en groupe émergent d'une réalité sociale, comportements qui sont accueillis ou condamnés par les membres du groupe. De règles informelles, ces comportements deviennent « la » norme. Afin d'assurer la pérennité des comportements jugés souhaitables, on les codifie dans une loi, par laquelle on expose les attentes collectives envers un comportement ainsi que les sanctions en cas de



désobéissance. C'est ainsi que, par l'adoption de la loi, le droit devient producteur social, car tous les individus du groupe doivent maintenant se conformer et modeler leurs agissements sur ce qui est prescrit. La figure suivante illustre le processus selon lequel le droit est à la fois production et producteur de réalité sociale.

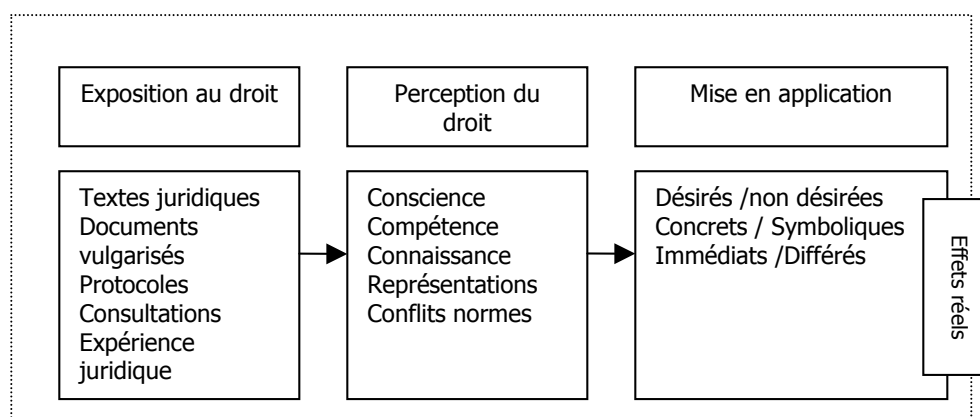
**Figure 0: Le droit comme constructeur d'une réalité sociale**



Nous avons vu au chapitre précédent (voir section 2.1.3) que les règles et normes découlant des lois peuvent être endossées ou non par les « clientèles cibles » de ladite loi, en fonction notamment de leurs croyances personnelles et de l'influence du groupe d'appartenance. Les protagonistes agiront ainsi parfois de manière différente relativement à la prescription de la loi ou à l'intention du législateur. Cet écart entre le droit en vigueur et la réalité sociale correspond, comme nous l'avons vu à la section 2.1.4, à l'effectivité du droit. Pour différents auteurs dont Demers (1996), Noreau (2000) Rocher (1995), Demeulenaere (2003) et Rangeon (1989), la mesure de l'effectivité passe par l'étude des effets réels engendrés par la norme, dont on retiendra trois catégories : les effets désirés/non désirés, les effets concrets/symboliques et les effets immédiats/différés.

Pour Noreau (2001), ces effets réels sont les résultats de la mise en application du droit par les personnes visées. Ils constituent donc le reflet de la réalité sociale. Pour l'auteur, l'application du droit est influencée par une multitude de facteurs reliés d'une part à l'exposition de ces personnes au droit ainsi que la perception qu'ils ont du droit en question. Ces facteurs sont autant de filtres qui viendront influencer leur manière de réagir aux normes auxquelles elles sont soumises, et par conséquent influenceront d'autant les effets réels qu'auront les normes en question. La figure suivante illustre l'influence de l'exposition au droit et de la perception du droit sur la mise en application du droit.

**Figure 1: Application du droit**



Source : Adapté de Noreau (2001)

La perspective que propose Noreau (2001) nous sera très utile pour aborder notre sujet de recherche, soit la manière dont les individus qui forment les instances de gouvernance des entreprises d'économie sociale appliquent les dispositions relatives aux modalités de gouvernance prévues dans leur cadre juridique. Cela constituera le premier élément de notre modèle d'analyse.

Le second élément est issu du courant de la sociologie des organisations. On s'inspirera des travaux sur la gouvernance des organisations, mais particulièrement ceux portant sur la gouvernance des entreprises d'économie sociale de Rouleau (2007), Bouchard (2004), Bertrand (2003), Chaves (2004), Cornforth (2004), Malenfant (1999) et Turbide (2005).

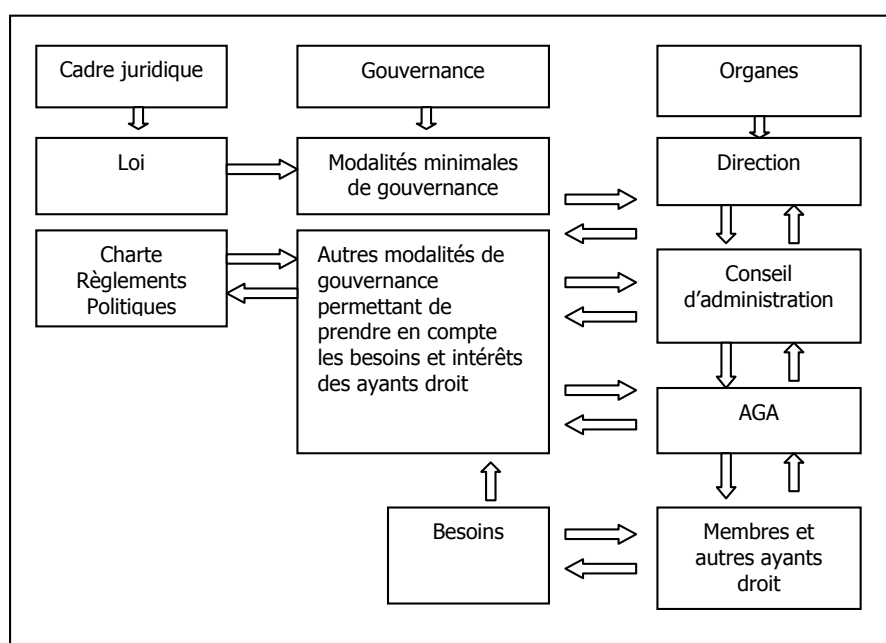
La gouvernance des organisations se définit notamment comme « l'ensemble des organes et règles de décisions, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leur voix entendue dans le fonctionnement » (ROULEAU 2007, p. 243). Nous avons vu à la section 2.2.2 que les principaux organes sont le conseil d'administration, l'assemblée générale et la direction générale de l'entreprise. C'est à eux que revient la responsabilité de s'assurer que les intérêts des membres et des partenaires (ayants droit) soient respectés, par différents moyens.

Ces moyens sont prévus en bonne partie par le cadre juridique de l'entreprise, lequel est constitué de la loi constitutive, de la charte, des règlements généraux et d'autres politiques instaurées par l'entreprise elle-même.

La loi constitutive indique le statut juridique de l'entreprise, qui s'articule en un ensemble de règles qui encadrent le fonctionnement d'une organisation et stipulent les rôles et responsabilités de ceux qui sont mandatés pour l'administrer (organes). Ainsi, on peut dire que le statut juridique précise les modalités minimales de gouvernance de l'entreprise. Les autres éléments du cadre juridique (charte, règlements, politiques) ajoutent de la précision à ces modalités.

Pour les auteurs desquels on s'inspirera, les modalités de gouvernance diffèrent en fonction de l'organe de décision. La figure suivante présente un aperçu des articulations entre les organes de gouvernance et le cadre juridique telles qu'entrevues dans la définition de gouvernance proposée par Rouleau (2007).

**Figure 2 : La gouvernance des entreprises d'économie sociale**

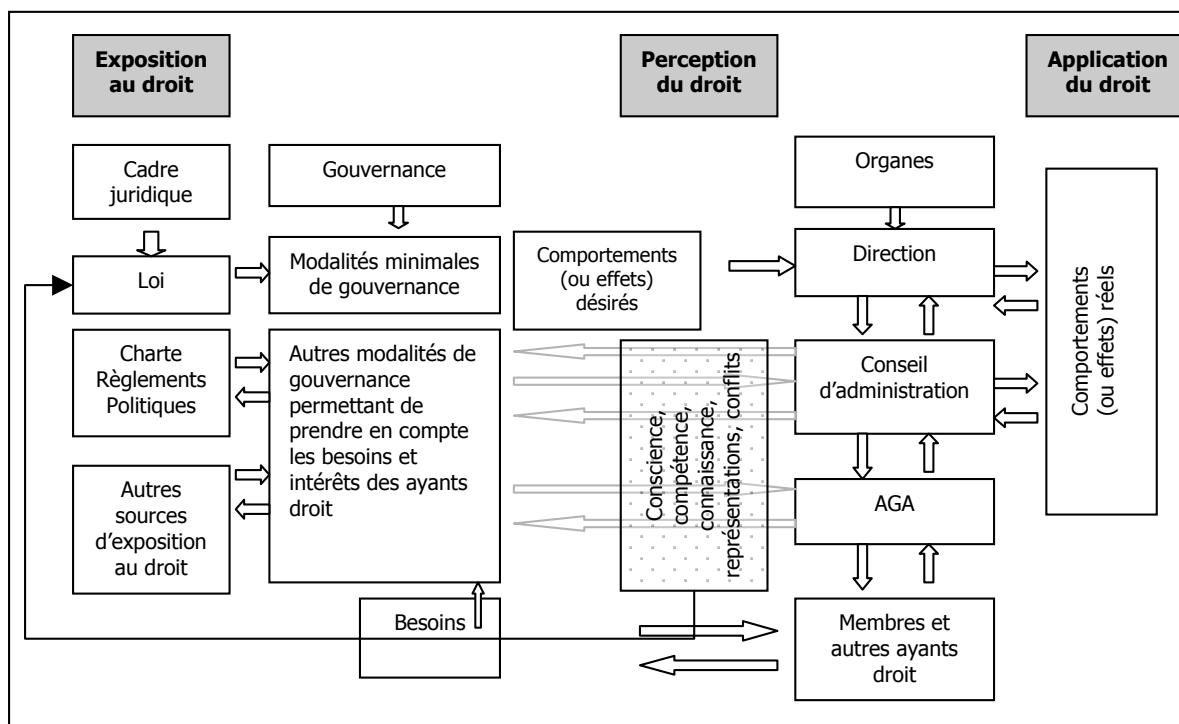


Source : Adapté de Rouleau (2007)

Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, l'application du droit ou des modalités de gouvernance prévues au cadre juridique, est influencée par l'exposition au droit et la perception du droit dont les composantes agissent comme des filtres. Si l'on superpose le modèle d'application du droit selon Noreau (2001) et le modèle adapté de la définition de

gouvernance selon Rouleau (2007), on obtient notre cadre d'analyse, lequel est présenté à la figure suivante.

**Figure 3 : Influence le l'exposition au droit et des perceptions du droit sur l'exercice de gouvernance**



Source : Valérie Jacob, Adapté de Noreau (2001) et Rouleau (2007)

### 3.2. Questions de recherche

C'est à partir de ce modèle que nous aborderons les questions sous-jacentes à notre recherche portant sur les interactions entre le cadre juridique et la gouvernance des

entreprises d'économie sociale. Cette étude se propose de répondre aux quatre questions suivantes :

1. Les éléments qui constituent le cadre juridique de l'entreprise sont-ils cohérents entre eux ?

Le cadre juridique de l'entreprise d'économie sociale est constitué des dispositions légales prévues à la loi corporative qui l'a instituée de même qu'à certaines dispositions du Code civil du Québec (éléments imposés), du certificat d'enregistrement, des règlements généraux et des politiques de régie interne (éléments issus de la volonté des commettants de l'entreprise). Notre question vise à savoir si les éléments du cadre juridique issus de la volonté des commettants respectent les éléments imposés par la loi. Sinon, à quels niveaux se situent les principales différences et comment se jouent-elles dans les pratiques de gouvernance.

2. L'assemblée générale des membres est-elle en pratique le lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise tel que le prévoient les lois corporatives des entreprises d'économie sociale?

Peu importe le statut juridique de l'entreprise d'économie sociale, il prévoit nécessairement l'apport d'un organe composé de membres représentant les usagers, employés, clients, partenaires de l'organisation, habituellement supérieurs en nombre au conseil d'administration, et qui constituent l'assemblée générale. Les rôles et responsabilités des

membres de l'assemblée générale diffèrent légèrement selon le statut, mais dans tous les cas, il est nommé l'un des lieux d'expression des ayants droit de l'entreprise. Cette question vise donc à savoir comment les membres sont appelés à interagir avec les autres organes principaux (conseil d'administration et direction) sur les aspects de gestion de l'entreprise qui les concernent : orientations, bilan financier et des activités, nomination du conseil d'administration, etc.

3. Quel est le rôle de la direction générale de l'entreprise dans les pratiques de gouvernance en lien avec le statut juridique?

La personne qui assume la direction générale joue un rôle crucial dans l'entreprise, car elle est le pivot central autour duquel tourne tout le dynamisme de l'entreprise. Au carrefour des préoccupations des membres du conseil d'administration et de la permanence, elle dirige l'ensemble du système. À ce titre, l'ensemble des parties prenantes, dont les membres du conseil d'administration, s'appuie sur elle pour obtenir l'heure juste en toute matière. Ainsi cette question vise à savoir ce que les personnes qui assument la direction générale d'une entreprise d'économie sociale connaissent, font, disent, mettent en place pour assurer des pratiques de gouvernance cohérentes avec leur cadre juridique.

4. Comment le déroulement des séances du conseil d'administration et les interactions qui y ont cours permettent-ils de mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec le cadre juridique?

Le conseil d'administration est l'entité légale responsable de l'entreprise. À ce titre, il encadre les activités de tout le système. Cette question vise à vérifier comment le conseil d'administration joue son rôle d'encadrement afin que les différents organes de l'entreprise assurent leurs responsabilités respectives et que l'ensemble des ayants droit trouve leur compte.

À travers ces questions, nous tenterons de voir s'il existe des différences notables dans les interactions selon que le statut de l'entreprise soit une coopérative ou un OBNL, et selon la phase du cycle de vie de l'entreprise.

En effet, nous avons vu selon la théorie de la dégénérescence (p. 74) qu'avec le temps et sous l'influence de certaines interactions, notamment celles des gestionnaires, l'entreprise pouvait prendre une trajectoire dégénérative ou positive en ce qui a trait à l'équilibre entre son identité sociale et l'atteinte de ses objectifs financiers. Ainsi nous nous sommes demandé si l'âge de l'entreprise pouvait affecter la manière de tenir compte des modalités du statut juridique par les instances de gouvernance.

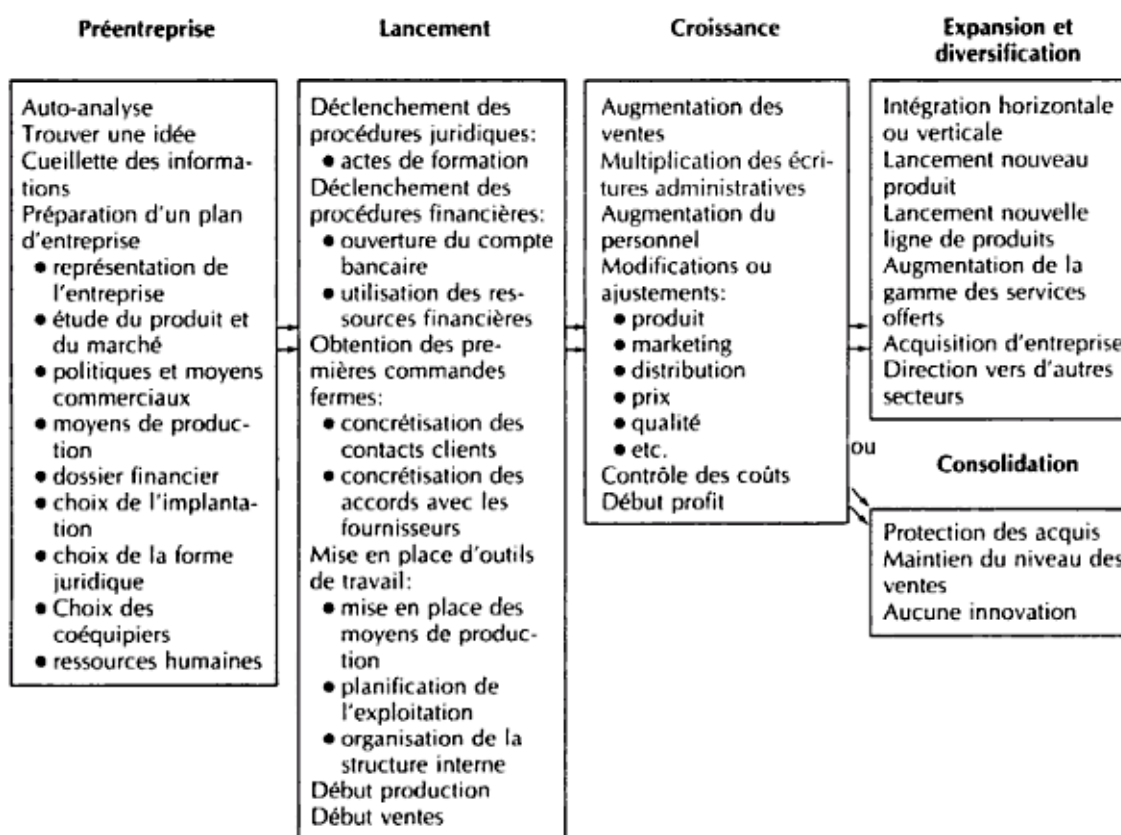
En guise de repères pour caractériser le cycle de vie des entreprises, nous avons utilisé les stades de développement d'entreprise tels qu'ils ont été utilisés par Devamco et al. (2004) lors de la réalisation du portrait des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue. Les quatre stades utilisés sont : le démarrage, la croissance, la maturité et le déclin (aussi nommé saturation dans l'étude), cette dernière phase pouvant inclure une relance des activités permettant d'éviter l'agonie. Cette nomenclature est également



celle utilisée par plusieurs organismes de développement pour classifier les entreprises qui s'adressent à eux pour l'obtention de financement ou d'accompagnement. Toutefois, nous n'avons pas trouvé dans la littérature de définitions venant décrire précisément ces stades. D'ailleurs, même dans l'étude de Devamco ces différents stades n'avaient pas été précisément caractérisés et ce sont les répondants eux-mêmes qui devaient déterminer à quel stade de vie ils considéraient que l'entreprise en était.

En fait, il existe très peu d'écrits sur les stades de développement de l'entreprise. Parmi les écrits trouvés, la terminologie s'apparentant le plus à celle que nous avons choisie provient d'un ouvrage de Paul-Arthur Fortin (1992). Selon lui, une entreprise se développe en parcourant les stades de préentreprise, lancement, croissance et expansion/diversification, chacun de ces stades étant défini par des caractéristiques particulières. Le tableau 10 de la page suivante permet de constater les différentes caractéristiques attribuées à chacun des stades.

Ainsi, au stade de la préentreprise, l'organisation est à l'étape précédant le démarrage. Les éléments qui caractérisent cette phase sont de l'ordre de la préparation et de l'organisation. Les organismes de développement nomment cette étape « prédémarrage » bien que Devamco et al. n'en fassent pas état dans leur étude, s'étant arrêtés aux entreprises démarrées.

**Tableau 10: Stades de développement de l'entreprise selon Fortin**

Source : Fortin 1992, p.79

Au lancement, l'entreprise amorce différents projets en vue d'établir sa structure et générer les premières ventes. Cette appellation correspond à ce que Devamco et al. appellent le stade de démarrage.

En croissance, les ventes sont évidemment en hausse, les besoins en ressources augmentent, des ajustements sont apportés à différentes composantes de l'organisation : ressources humaines, marketing, structure financière. C'est à ce stade que l'entreprise se

préoccupe du contrôle de coûts. Devamco et al. utilisent également le vocable de « croissance ».

Le dernier stade du modèle de Fortin (1992) comprend deux embranchements, soit l'expansion/diversification ou la consolidation. L'expansion se caractérisant par le lancement de nouvelles gammes de produits, par des acquisitions, ou différentes stratégies visant à un nouveau saut de croissance. On observe à ce stade un certain renouveau (acquisition, nouveau produit). L'autre embranchement consiste au stade de consolidation, stade où l'entreprise tente de maintenir sa position dans le marché, sans apporter d'innovation. Si l'on fait le parallèle avec les vocables que nous avons choisi d'utiliser, nous pourrions dire que l'embranchement de consolidation de Fortin correspond à ce que nous appelons « maturité » alors que l'embranchement expansion/diversification correspond à ce que nous appelons « relance », découlant du stade de déclin de l'entreprise afin d'éviter la mort.

Le modèle de Fortin nous apporte des clés de lecture intéressantes et permet de constater aisément que les différentes entités de l'organisation joueront un rôle différent en fonction du stade de développement de l'entreprise. On peut par exemple penser que le rôle d'un conseil d'administration d'une entreprise en démarrage sera différent de celui d'une entreprise en phase d'expansion.

Toutefois, bien qu'intéressant, ce modèle ne tient pas compte d'un éventuel déclin de l'entreprise, le pire des scénarios du modèle de Fortin étant celui de la consolidation. En

réalité, il y a effectivement des entreprises qui « déclinent » et qui finissent même par mourir. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Par exemple, une petite entreprise peut manquer de relève, le marché dans lequel évolue peut disparaître (comme le marché des acheteurs de disques en vinyles) ou autres. Bref, la liste peut-être très longue.

En vertu, de ce qui précède, nous prétendons qu'il y a lieu d'ajouter un autre stade, celui de « déclin », tel que le propose Devamco et al. (2004). Ce stade se caractérise par une baisse significative des ventes, la perte des employés-clés et des pressions financières importantes. Pour les entreprises d'économie sociale, à ces caractéristiques, peut s'ajouter le désintéressement des membres aux affaires de l'entreprise.

Le tableau 11 suivant expose les corrélations entre la nomenclature utilisée par Devamco et al. (2004) et les organismes de développement que nous avons choisi d'utiliser et le modèle de Fortin (1992).

**Tableau 11: Vocables relatifs aux stades de développement des entreprises**

Stades de développement utilisés (Devamco et al.)	Stades de développement selon Fortin
Prédémarrage	Préentreprise
Démarrage	Lancement
Croissance	Croissance
Maturité	Consolidation
Déclin / Relance	---
	Expansion et diversification

Tel qu'indiqué précédemment, nous utiliserons la terminologie de Devamco et al. parce que plus familière à notre pratique, à laquelle nous accolerons les caractéristiques des phases équivalentes promulguées par le modèle de Fortin. Pour les besoins de notre étude, nous ne retiendrons pas le stade de prédémarrage, nous intéressant davantage aux entreprises démarrées. Nous avons toutefois été assez souples dans les caractéristiques déterminant le stade de démarrage. En effet, le seul fait que l'entreprise soit incorporée et ait débuté une forme d'opérations la caractérisait pour nous à l'étape de démarrage. Le vocable « déclin » sera également retenu, tout en considérant qu'il puisse inclure d'éventuelles initiatives de relance.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE**

Dans le présent chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. D'abord, nous préciserons l'approche méthodologique que nous avons privilégiée ainsi que les principaux motifs de ce choix. Nous présenterons ensuite comment nous avons construit notre échantillon ainsi que les individus qui le composent. Dans la quatrième section, nous indiquerons comment s'est faite la collecte de données (répondants, instruments), puis nous terminerons par un mot sur le traitement des données.

#### **4.1. *Approche méthodologique***

Nous avons choisi d'aborder notre recherche selon la méthode de l'étude de cas.

On définit l'étude de cas comme étant une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle (ROY 2003, p. 160). Comme méthode de recherche, l'étude de cas est appropriée pour « la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation » (GAGNON 2005, p.2). Ses grandes forces résident dans le fait que cette méthode donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes, en plus d'assurer une forte validité interne, en ce sens que « les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée » (GAGNON 2005, p.3).

Il semble que l'étude de cas soit particulièrement bien adaptée aux phénomènes nouveaux ou peu étudiés (YIN 1994, cité dans COMEAU 2000). Elle correspond à une démarche exploratoire de recherche visant à mettre en évidence les traits généraux d'un ensemble d'individus ou de phénomènes. Comme nous l'avons vu d'entrée de jeu, c'est exactement ce que l'on tente de faire dans notre recherche.

Contrairement aux études probabilistes, l'étude de cas se penche sur un nombre limité de sujets et ne prétend pas à la représentativité statistique. Toutefois, on recueillera auprès des cas étudiés un grand nombre d'informations et d'observations (ROY 2003).

S'inspirant de Tremblay,<sup>25</sup> Roy (2003) indique qu'il y aurait trois types d'étude de cas : la monographie, l'étude de cas suggestifs et l'étude de cas individuels. La monographie consiste en une description exhaustive d'une situation, d'un problème, d'une unité géographique, etc. L'étude de cas suggestifs ressemble à la monographie mais se distingue « par le caractère atypique ou suggestif du cas étudié » (p. 166). Tel que le dit son nom, l'étude de sujets individuels s'appuie sur un seul sujet qui fait l'objet d'un cas.

Roy indique également que « les études de cas peuvent aussi se différencier selon leur mode de contribution aux connaissances de la discipline. Elles peuvent être descriptives, exploratoires, explicatives ou évaluatives » (p. 166).

En ce qui concerne notre recherche, elle est à la fois exploratoire et descriptive. Nous le rappelons, nous cherchons à comprendre comment les principaux commettants des entreprises d'économie sociale (conseil d'administration, direction et assemblée des membres) interagissent pour faire écho aux dispositions légales du statut juridique et aux autres éléments du cadre juridique (charte, règlements généraux, politiques) portant sur la participation à la gestion de l'entreprise et aux décisions, sur le partage des responsabilités et sur la reddition de comptes. Pour ce faire, nous allons explorer et décrire ces interactions. Bien que plusieurs études portent aujourd'hui sur le jeu de ces commettants (la gouvernance) dans les entreprises d'économie sociale, nous n'en avons pas trouvé qui l'aborde en fonction du cadre juridique. Cette nouveauté relative explique le choix de l'approche exploratoire que nous avons fait.

---

<sup>25</sup> TREMBLAY, Marc-Adélar (1968). *Initiation à la recherche en sciences sociales humaines*, Montréal, Mc-Graw-Hill.



## **4.2. Construction de l'échantillon**

Selon Andrée Lamoureux (2000), « dans les méthodes exploratoires de récit de vie, d'études de cas et d'études de terrain, la collecte de données se fait auprès de personnes choisies de façon intentionnelle » et que « dans les autres méthodes, la recherche concerne une vaste population, que ce soit des personnes, des documents ou des productions. Par le fait même, la collecte de données ne peut être menée qu'auprès d'un échantillon » (p. 169).

Cette introduction laisse croire que, l'étude de cas par exemple, ne requiert pas d'échantillon. Or, pour Alvaro-P Pirès (1997), ce ne serait pas tout à fait exact. Selon lui, on peut distinguer deux grandes modalités de construction des données, soit celles avec les « chiffres », donc quantitatives et celles avec les « lettres », les qualitatives.

Dans le cas de la construction de données qualitatives, plusieurs auteurs présentent des méthodes d'échantillonnage. D'ailleurs, au moins deux auteurs qualifient l'approche décrite par Lamoureux en introduction comme étant un échantillon au jugé (AMYOTTE 1996) ou d'échantillon selon le jugement (D'ASTOUS 2005), pour désigner un échantillon formé d'individus que le chercheur considère typiques de la population. C'est le jugement du chercheur qui détermine le mode de sélection des individus.

Pirès (1997) dresse un portrait des différentes modalités de construction de données et des formes d'échantillonnage selon que l'approche soit quantitative ou qualitative. Dans le cas de la construction de données qualitatives, c'est essentiellement l'étude de cas qui fait l'objet du regard de Pirès (1997). Ainsi Pirès indique que, lorsque l'on privilégie l'approche de l'étude de cas, l'échantillon peut être constitué de cas unique ou de cas multiples. En ce qui nous concerne, nous avons choisi l'approche de l'étude de cas multiples.

L'analyse par cas multiples est définie par Jodelet comme « l'étude collective et simultanée de plusieurs cas pour cerner un problème, une population ou une condition de vie. Dans cette dernière éventualité, on suppose que le cas pour être compris suppose la connaissance d'autres cas, mais l'on se concentre alors sur chacun des cas, pris dans sa singularité, avant de procéder à leur comparaison » (JODELET 2003, p.159).

Deux principes guident la construction de l'échantillon dans l'analyse par cas multiple : la diversification et la saturation. La diversification constitue un critère de sélection des cas. Elle vise à faire en sorte que l'étude présente un « panorama le plus complet possible des problèmes ou situations » (Pirès 1997, p.180).

Quant à la saturation, elle désigne le « phénomène par lequel le chercheur juge que les dernières entrevues, documents ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique » (Pirès 1997, p.183). La saturation constitue davantage un critère d'évaluation méthodologique d'un échantillon qu'un critère de constitution.

Pour Pirès (1997) les cas multiples s'abordent selon les types d'échantillon suivants : par contraste, par homogénéisation, par contraste réduit (contraste-approfondissement ou contraste-saturation) ou par quête du cas négatif. La méthode par contraste-approfondissement semble correspondre le mieux à ce que nous souhaitons faire.

Selon Pirès (1997) cette méthode se situe dans une zone grise entre le cas unique et les multicas. Chaque cas est « autosuffisant », donc unique, mais comme la finalité est le contraste (la comparaison), il en faut obligatoirement plus qu'un. C'est ce qui fait de cette méthode, une méthode hybride, à mi-chemin entre le cas unique et le multicas. Dans notre recherche, nous souhaitons comparer les interactions ayant cours dans quatre entreprises d'économie sociale, tout en exprimant les spécificités de chaque entreprise.

### **4.3.     *Choix des entreprises***

Notre étude à cas multiple portera sur quatre entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue.

Le critère de sélection principal ayant guidé la construction de l'échantillon était le statut juridique de l'entreprise, soit la coopérative (ci-après nommé COOP) ou l'organisme à but non lucratif (ci-après nommé OBNL). À cela, nous avons ajouté la phase du cycle de vie de l'entreprise (démarrage, croissance, maturité ou déclin), puisque notre intuition nous amenait à croire que le stade de vie avait une influence sur les interactions. En fonction de

ces critères nous aurions pu nous attendre à sélectionner huit entreprises, soit une COOP et un OBNL pour chaque stade de vie. Cependant, en raison des multiples dimensions de l'observation, ce nombre ne nous apparaissait pas réaliste. Nous avons donc choisi de ne choisir qu'une entreprise par stade de vie, tout en ayant un nombre égal de COOP et d'OBNL.

Par ailleurs, nous souhaitons autant que possible sélectionner des entreprises situées sur l'ensemble de l'Abitibi-Témiscamingue. Comme notre recherche est associée aux travaux de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, nous trouvons également pertinent de tenter d'identifier des entreprises qui étaient soit localisées en milieu rural, ou dont les services offerts touchaient les populations de petites collectivités. Les critères de la Politique nationale de la ruralité (AFFAIRES MUNICIPALES ET RÉGIONS 2006) nous ont guidés pour circonscrire un milieu dit rural. Quant aux petites collectivités, nous avons employé la définition de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (1998).<sup>26</sup>

Pour sélectionner ces quatre entreprises, nous avons utilisé la liste des entreprises d'économie sociale élaborée lors de la réalisation du Portrait régional des entreprises d'économie sociale (DEVAMCO 2004) à laquelle nous avons ajouté les entreprises créées depuis lors et dont les noms nous ont été fournis par les Centres locaux de développement et par la Coopérative de développement régional (CDRAT).

---

<sup>26</sup> Dans le contexte québécois, une petite collectivité est un établissement humain de moins de 3 000 habitants qu'on peut circonscrire géographiquement.

De cette liste, nous avons extrait les entreprises dont la tenue de l'assemblée générale se tenait entre le 1<sup>er</sup> mai et le 30 septembre 2007, fenêtre de temps qui correspondait à l'échéancier d'observation établi au départ. En effet, comme nous le verrons à la section 4.4 Collecte de données, l'assemblée générale correspond à l'une des dimensions que nous souhaitons observer.

Au final, une quarantaine d'entreprises formait notre population, liste abrégée à partir de laquelle notre échantillon a été construit. Un document d'intéressement a été envoyé par courriel à ces entreprises. Des approches personnalisées ont par la suite été effectuées afin de stimuler la participation. Pour cette étape, nous avons pu bénéficier dans certains cas du soutien d'agents de développement de CLD qui nous ont introduits auprès des entreprises de leur territoire.

Nous avons ainsi complété notre échantillon. Les quatre entreprises choisies couvrent trois territoires de MRC : Rouyn-Noranda (1), Témiscamingue (2), et Abitibi (1). Elles œuvrent dans quatre secteurs d'activité différents : santé, services aux personnes, arts et culture ainsi que dans l'industrie forestière. Tel que souhaité, chacune des entreprises était, au moment de la sélection dans l'une des quatre phases de développement : démarrage, croissance, maturité, déclin. Le tableau « Échantillon de recherche » ci-dessous présente notre échantillon.

**Tableau 12: Échantillon de recherche**

<b>Statut juridique</b>	<b>OBNL</b>	<b>COOP</b>
<b>Stade de vie</b>		

<b>Démarrage</b>		COOP-DÉMARRAGE Secteur d'activité : santé Témiscamingue
<b>Croissance</b>	OBNL-CROISSANCE Secteur d'activité : services aux personnes MRC d'Abitibi	
<b>Maturité</b>	OBNL-MATURITÉ Secteur d'activité : arts et culture Rouyn-Noranda	
<b>Déclin</b>		COOP-DÉCLIN Secteur d'activité : industrie forestière Témiscamingue

Les entreprises de notre échantillon seront présentées en détail au chapitre suivant portant sur les observations. Voici tout de même une très brève présentation de chacune d'entre elles.

Notre première entreprise est une coopérative en phase de démarrage, ayant son siège social au Témiscamingue et œuvrant dans le secteur de la santé. L'entreprise constituée en 2005 comptait, au moment de l'observation, 2 305 membres. Une seule personne était à l'emploi de la coopérative au moment de commencer notre observation. Le plan d'affaires prévoit que dès la première année d'opération, l'entreprise devrait compter 5 emplois, sans compter la douzaine d'emplois autonomes assurant les services de la coopérative (membres locataires). Les opérations de l'entreprise ont débuté à l'automne 2008.

La seconde entreprise est un organisme à but non lucratif en phase de croissance. L'entreprise a été fondée en 2001, bien qu'elle opérait déjà depuis 1996 sous le couvert d'une autre corporation. L'entreprise, qui crée 42 emplois, œuvre dans le domaine des services aux personnes et couvre toutes les municipalités de la MRC d'Abitibi. Le

membership de cette entreprise d'économie sociale est constitué de toute la population de la MRC d'Abitibi.

La troisième entreprise est également un organisme à but non lucratif. Œuvrant dans le secteur des arts et de la culture, cette entreprise de près de 30 ans (fondée en 1982) a atteint la maturité. L'entreprise qui opère à Rouyn-Noranda crée 14 emplois. Le membership est composé de clients-usagers. Comme ceux-ci changent d'année en année, le membership est assez variable.

Quant à la quatrième et dernière entreprise, il s'agit d'une coopérative. Cette dernière a été fondée en 1947 et a atteint le stade critique de déclin. L'entreprise ayant compté jusqu'à 170 employés n'en comptait plus que cinq au moment de notre observation. Cette entreprise œuvre principalement dans le domaine de l'industrie forestière, bien qu'elle ait développé quelques projets dans des secteurs différents afin de soutenir une éventuelle relance.

#### **4.4. Collecte de données**

La collecte de données a été réalisée de septembre 2007 à septembre 2008 auprès des quatre entreprises de notre échantillon.

### **Répondants**

Afin de décrire comment les principaux commettants (organes) des entreprises d'économie sociale tiennent compte des dispositions légales de leur cadre juridique dans leurs pratiques de gouvernance, nous avons observé comment se jouent ces dynamiques par les acteurs qui composent auprès les trois principaux organes de gouvernance des entreprises d'économie sociale : le conseil d'administration, l'assemblée des membres et la direction générale.

La première catégorie correspond donc aux quatre conseils d'administration des entreprises étudiées. Les conseils d'administration des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue sont composés d'un nombre variable d'administrateurs, mais demeurent de petite taille. En effet, dans 75 % des cas ils sont composés de six à douze personnes (DEVAMCO 2004, p. 32).

La deuxième catégorie regroupe les membres de l'assemblée générale. Le nombre de membres des entreprises d'économie sociale est très variable. En région, il se situe entre 1 et 23 000 (DEVAMCO 2004, p.32), mais il est inférieur à 100 dans 62 % des cas. Nous souhaitons observer les membres comme groupe formant une instance de participation/décision. Ce sont donc quatre « assemblées générales » que nous voulions observer, soit autant que le nombre d'entreprises de l'échantillon.

Concernant cette catégorie, on désirait également s'entretenir avec deux membres par entreprise, sélectionnés au hasard parmi la liste de membres des entreprises choisies. Au total, huit membres non élus au conseil d'administration ont été identifiés comme répondants.



La troisième catégorie correspond à la direction de l'organisation. La direction est habituellement assumée par une personne portant le titre de « directeur ou directrice générale ». Toutefois, comme notre enquête vise à observer le jeu des acteurs en lien avec le cadre juridique de l'entreprise, le répondant devait être la personne en lien avec les dimensions à envisager. Il pouvait donc s'agir d'une personne jouant un rôle de coordination, voire de secrétariat général. Néanmoins, nous utiliserons l'expression « direction générale » pour désigner cette fonction. Ce sont ainsi quatre (4) répondants à la direction générale qui ont été identifiés.

Nous l'avons vue dans la revue de littérature, la personne assumant la direction générale assure le lien avec le conseil d'administration, lien qui passe notamment par un rapport de complicité avec la présidence du conseil. C'est pourquoi un deuxième groupe de répondants a été identifié dans la catégorie « direction générale », soit les présidents de conseil d'administration. On parle d'un groupe de quatre (4) répondants.

**Tableau 13: Catégories et nombre de répondants par cas étudié**

<b>Catégorie de répondants</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Conseil d'administration	1, soit Le conseil en tant que groupe
Assemblée des membres	3, soit L'assemblée en tant que groupe Et 2 Membres sélectionnés au hasard
Direction générale	2, soit Le directeur général Le président

## **Techniques d'observation**

Nous avons choisi d'effectuer la collecte de données selon des techniques mixtes : observation non participante, entretiens semi-dirigés et analyse documentaire.

### **L'observation non participante**

L'observation non participante est parfois identifiée comme technique de recherche, parfois comme approche méthodologique. Concernant cette dernière assertion, Lamoureux (2000) associe effectivement l'observation (participante ou non) à l'étude terrain. Elle indique en effet que « l'étude terrain consiste à observer la manifestation de comportements qui l'intéressent : comportement d'une personne, interactions présentes dans groupe. Le chercheur note au fur et à mesure ses observations dans un journal de bord. On dit que l'observation est participante lorsque le chercheur s'intègre au groupe et participe aux interactions des personnes qu'il observe. L'observation est non participante lorsque le chercheur observe le groupe de l'extérieur » (LAMOUREUX 2000).

Gagnon (2005) décrit l'observation non participante comme « une technique servant à recueillir des données relatives à des comportements ou à des conditions environnementales observables » (p. 67). Roy (2000) ajoute que l'observation « permet de constater la façon dont les différents acteurs interagissent et communiquent. Elle peut

relever les réactions, le vocabulaire et les commentaires spontanés que suscitent une action ou un thème » (p. 6).

Le principal avantage de l'observation est l'obtention d'une information provenant de l'intérieur, complète et non biaisée car, dit-on, les comportements sont spontanés (BEAUD et WEBER 1997). Cependant, certains prétendent que la simple présence d'observateurs, même inactifs, pourrait annihiler en partie le caractère spontané des sujets observés.

Nous avons choisi de privilégier l'observation non participante auprès de deux types de répondants : le conseil d'administration en tant que groupe, et l'assemblée générale des membres en tant que groupe.

Pour ces deux groupes, nous voulions observer les comportements des individus et leurs interactions lors de circonstances particulières. Concernant le conseil d'administration, nous avons réalisé deux occurrences d'observation non participante, soit lors de deux séances régulières du conseil. Pour l'assemblée des membres, nous avons réalisé une observation non participante qui s'est déroulée lors de la tenue de l'assemblée générale des membres.

### **L'entretien semi-dirigé**

L'entretien « permet de conceptualiser les projets de recherche, et ce faisant, crée l'instrument approprié pour mesurer le sujet de la recherche » (PHILOGÈNE et MOSCOVICI 2003, p.51). On recourt à l'entretien dans des buts divers : collecte d'information,

thérapie, exploration. On peut faire un entretien exploratoire, permettant de rassembler des informations qui feront ultérieurement l'objet d'une enquête approfondie (NILS et RIMÉ 2003). Ces auteurs indiquent qu' « idéalement, ces interviews déboucheront sur un nouveau questionnement pour le chercheur et sur la découverte d'aspects de la problématique ignorés jusque-là» (p. 175). On peut aussi avoir recours à un entretien normalisé, qui a comme but premier la collecte de données. L'entretien peut être face-à-face ou téléphonique.

Selon Gagnon (2005), il y a trois formes d'entretien. L'entretien libre, où le degré de liberté est laissé au répondant; l'entretien semi-dirigé (ou semi-structuré), où le degré de liberté laissé au répondant est quelque peu réduit par des questions précises, mais tout de même assez large; et l'entretien dirigé, où l'on pose des questions structurées où l'on va même jusqu'à faire passer un questionnaire oralement.

Nous avons privilégié l'entretien semi-dirigé auprès de trois groupes de répondants, soient les directeurs généraux, les présidents, ainsi que les membres non élus au conseil d'administration.

### **L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire ou de contenu s'apparente à l'observation, sauf que le chercheur étudie des œuvres ou des documents (un film, un livre des documents) plutôt que des comportements. Cette méthode « offre la possibilité de traiter de manière méthodologique

des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité » (QUIVY et CAMPENHOUDT 1995).

Selon Lamoureux (2000), ses principaux avantages sont la systématisation de la recherche documentaire et la recherche d'interprétation (plusieurs chercheurs peuvent étudier la même œuvre sous des angles différents). L'auteure cite le temps requis, l'écart à la réalité, la fiabilité des sources (le discours représente-t-il vraiment l'opinion de l'auteur s'il a été rédigé par quelqu'un d'autre?) et la formation (coûteuses) des analyses à titre de principaux inconvénients.

Nous avons utilisé l'analyse documentaire afin de documenter le degré de formalisation du cadre juridique de l'entreprise. Précisément, de quels documents l'entreprise dispose-t-elle pour constituer son cadre juridique ? (statuts, règlements, politiques, etc.). De plus, par l'analyse documentaire, nous voulions tenter d'évaluer la cohérence du cadre juridique.

Le tableau suivant présente les techniques d'observation utilisées selon la catégorie et le groupe de répondants.

**Tableau 14: Technique d'observation selon le groupe de répondants**

	<b>Catégorie 1</b>	<b>Catégorie 2</b>		<b>Catégorie 3</b>	<b>Catégorie 4</b>
Groupe de répondants	Conseil d'administration	Assemblée générale	Membres	Direction générale et président	Éléments du cadre juridique
Technique	Observation non participante	Observation non	Entretien semi-dirigé	Entretien semi-dirigé	Analyse documentaire

		participante			
Nombre de cas	4	4	4	4	4
Nombre de répondants	2 (séances)	1	2	2	n/a
<b>Total</b>	8	4	8	8	4

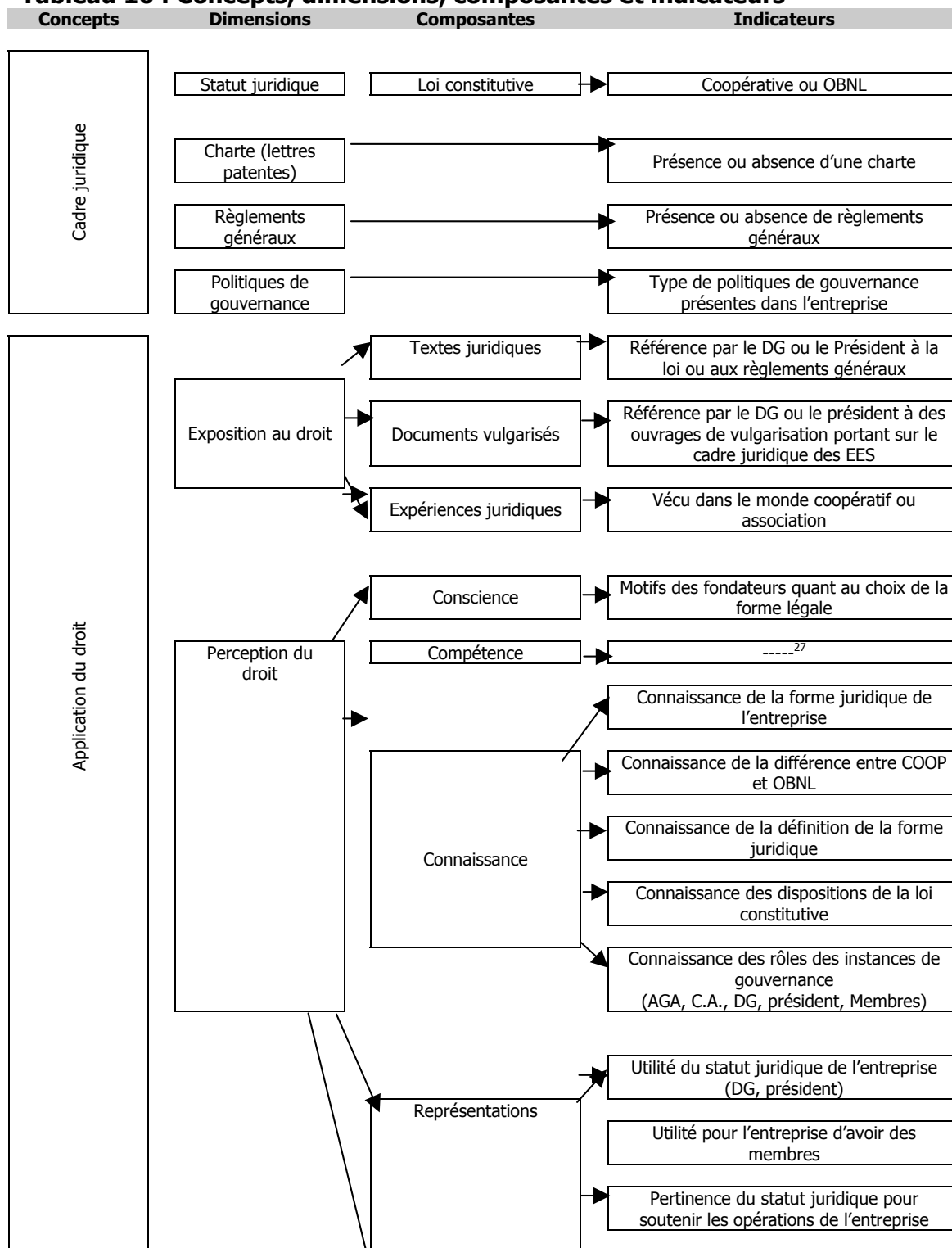
## Outils de collecte de données

Les outils de collecte des données construits varient selon la technique d'observation choisie et le type de répondant. Un outil différent a été construit pour chacun des cinq groupes de répondants. Ainsi, cinq outils différents ont été élaborés. Ils peuvent être consultés à l'annexe 1.

**Tableau 15: Outils de collecte de données**

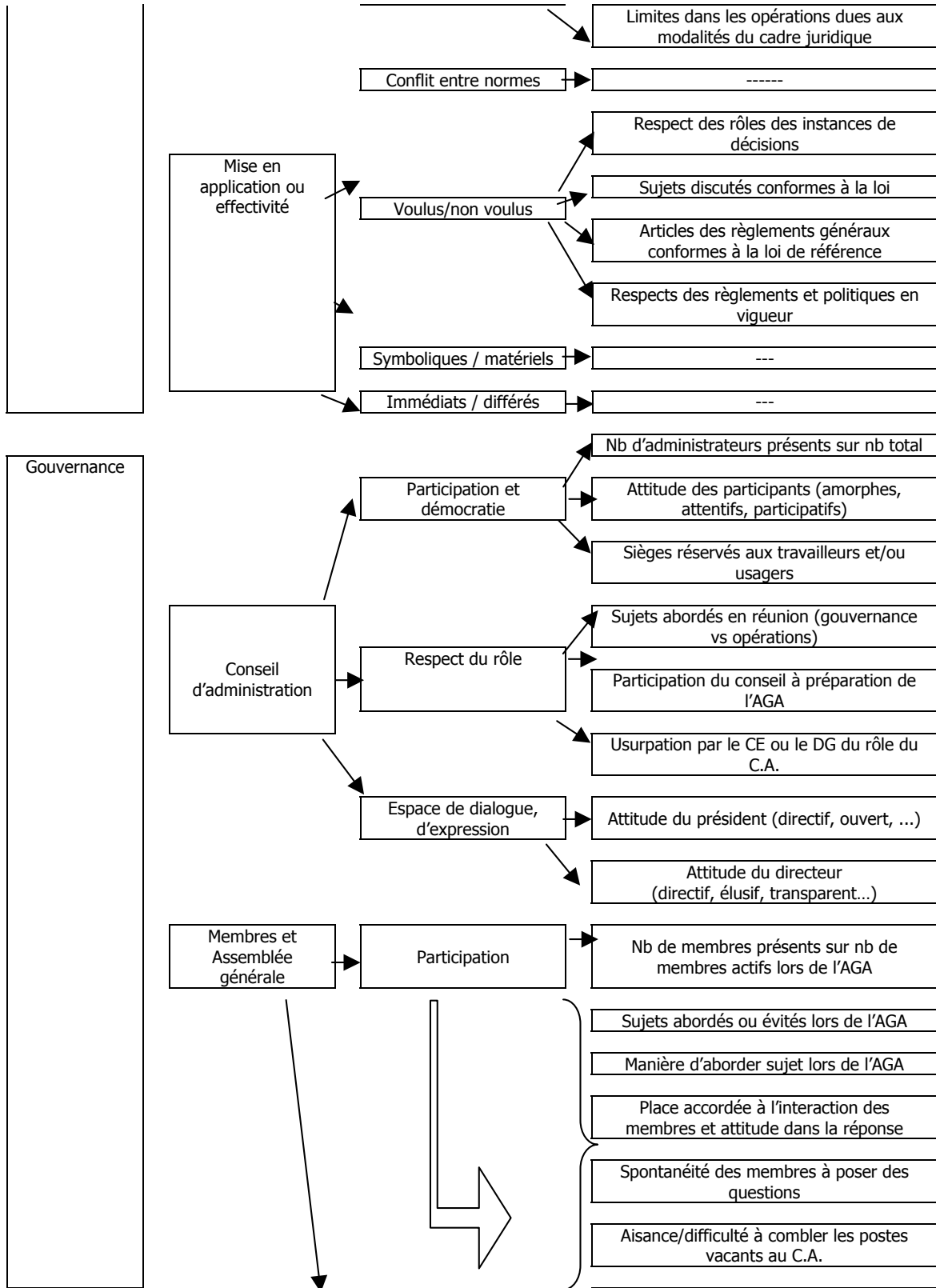
	<b>Catégorie 1</b>	<b>Catégorie 2</b>		<b>Catégorie 3</b>	<b>Catégorie 4</b>
Groupe de répondants	Conseil d'administration	Assemblée générale	Membres	Direction générale et président	Éléments du cadre juridique
Technique	Observation non participante	Observation non participante	Entretien semi-dirigé	Entretien semi-dirigé	Analyse documentaire
<b>Outils de collecte de données</b>	<b>Grille d'observation / enregistreuse</b>	<b>Grille d'observation / enregistreuse</b>	<b>Grille d'entretien / enregistreuse</b>	<b>Grille d'entretien / enregistreuse</b>	<b>Grille d'analyse documentaire</b>

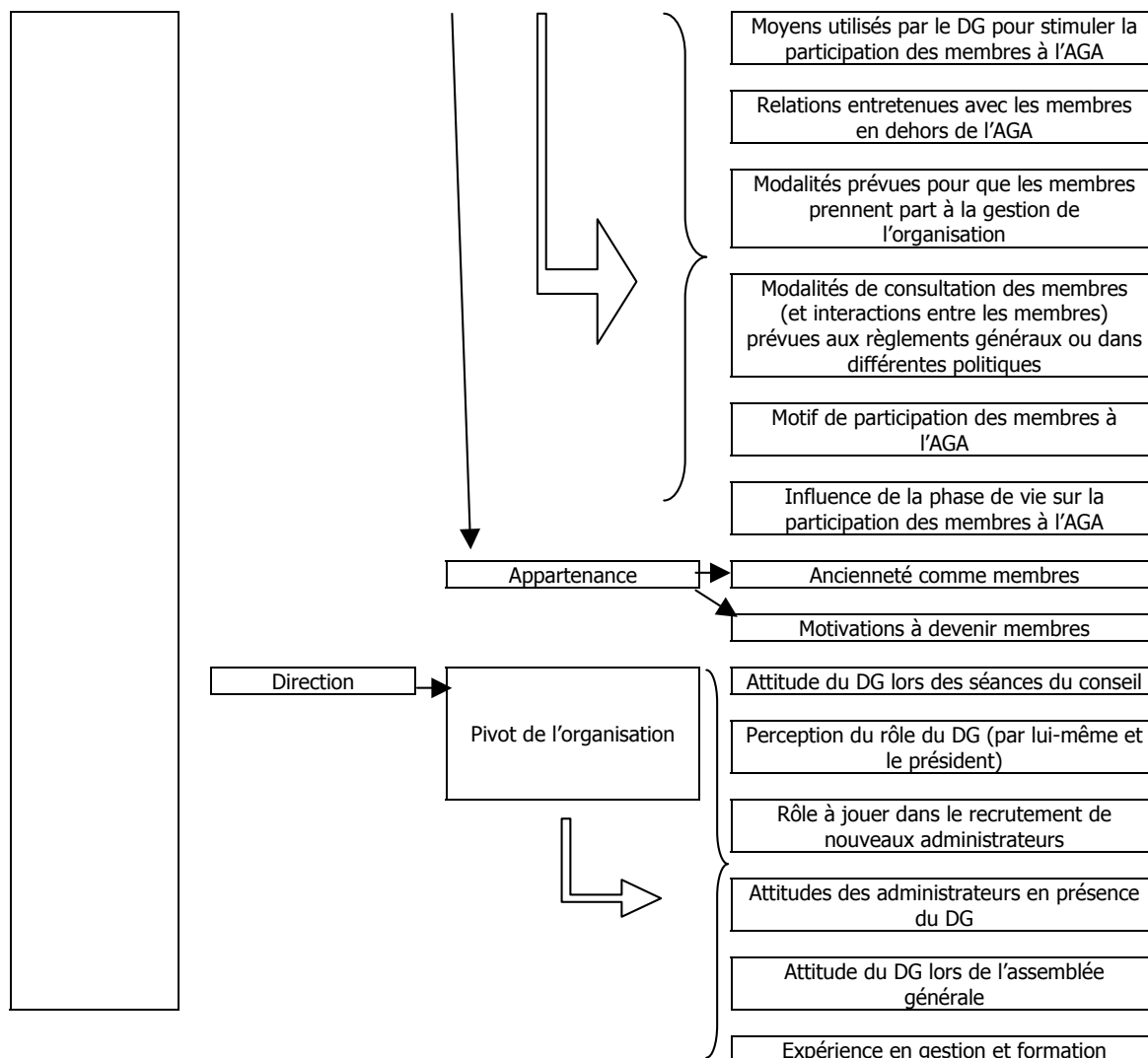
Pour construire nos outils, nous sommes partis de nos questions générales de recherche, et cela avant même d'avoir terminé la construction de notre modèle d'analyse. Lorsque notre modèle d'analyse a été complété, nous avons été en mesure de décomposer nos deux concepts principaux et d'en dégager les principales dimensions, composantes et indicateurs. Le tableau 16 de la page suivante présente les liens que nous avons faits entre les concepts, les dimensions, les composantes et les indicateurs ayant servi à notre analyse.

**Tableau 16 : Concepts, dimensions, composantes et indicateurs**

<sup>27</sup> Les indicateurs marqués d'une série de points indiquent qu'ils n'ont pu être mesurés à l'aide des outils.







#### 4.5. *Traitement des données*

D'abord, en ce qui concerne les observations non participantes, nous avons transcrit les observations sous forme de rapport, en fonction des dimensions observées. Comme les observations non participantes avaient lieu au cours d'événements lors desquels des individus communiquaient verbalement, nous avons pu enregistrer ces événements sur

support audio. L'objectif de l'enregistrement était de compléter nos notes en cas de défaillance de la mémoire. Ainsi, toutes les séances des conseils d'administration et des assemblées générales annuelles des membres ont été enregistrées.

En ce qui concerne les différents entretiens, ils ont tous été enregistrés sur support audio. Nous avons par la suite saisi les verbatim de tous les entretiens, soient 16 entretiens, d'une durée variant entre 20 et 60 minutes selon le groupe de répondants.

Les rapports d'observation ainsi que les verbatim d'entretien ont ensuite été traités à l'aide du logiciel NVIVO. Ce logiciel permet de codifier les documents textes en fonction des dimensions à observer et d'en extraire les éléments de contenu pertinents à notre analyse.

C'est ainsi que nous avons traité et analysé les quatre cas observés individuellement, et ensuite globalement pour faire ressortir les similitudes ou les divergences entre les cas.

Quant à l'analyse documentaire, vu le nombre restreint de documents à analyser pour chaque cas, nous avons compilé nos observations dans une grille créée dans un logiciel de traitement de texte, à partir de laquelle nous avons effectué notre analyse.

## **CHAPITRE 5**

### **OBSERVATIONS DANS QUATRE ENTREPRISES**

#### **DE L'ABITIBI-TÉMISMINGUE**

Dans ce chapitre, nous présenterons les observations faites dans chacune des quatre entreprises de notre échantillon. La réalité de chaque entreprise sera déclinée en trois sections : le profil de l'entreprise, le contexte de l'observation et les résultats de l'observation, section dans laquelle nous mettrons en lien les éléments observés en fonction du cadre théorique.

Au terme de ce chapitre, nous aborderons les quatre cas dans leur ensemble afin d'en dégager les zones de divergence ou les points communs, tout en faisant écho aux questions de recherche présentées au chapitre 3.

## **5.1. COOP-Démarrage**

La première entreprise de notre échantillon est une coopérative en phase de démarrage œuvrant dans le domaine de la santé.

### **5.1.1. Profil de l'entreprise**

C'est le 11 octobre 2005 que l'entreprise est constituée en vertu de la Loi sur les coopératives. De sa constitution à l'automne 2005 à l'automne 2008, la coopérative est en prédémarrage, période au cours de laquelle elle rédige (et actualise) son plan d'affaires, amasse les fonds requis au démarrage et développe sa structure organisationnelle. L'entreprise a débuté ses opérations en septembre 2008, dans une toute nouvelle construction érigée spécifiquement pour l'entreprise.

#### **Faits saillants de l'historique**

En période de prédémarrage, l'entreprise fonctionnait avec des contributions des gouvernements et de d'autres partenaires, lesquelles ont permis l'embauche d'une personne à temps plein à la coordination des activités de démarrage de l'entreprise : appels de soumissions, négociation des contrats, travaux de construction du bâtiment, recherche de financement, organisation et suivi des rencontres du conseil d'administration et des autres comités, embauche des employés, etc.

L'entreprise a mis plus de quinze mois à tenir son assemblée générale d'organisation, laquelle a finalement eu lieu le 31 janvier 2007. Pourtant, la loi précise que l'assemblée générale d'organisation d'une coopérative doit se tenir dans les six (6) mois suivants l'incorporation (Loi sur les coopératives, art. 21). Il semble que l'entreprise ait eu une dérogation à cet effet.

Durant les quinze mois séparant l'incorporation de l'assemblée générale d'organisation, le conseil d'administration provisoire s'affaire à rédiger un premier plan d'affaires et à solliciter des fonds auprès de différentes sources, notamment la population et les entreprises de la collectivité. Il s'agit d'une campagne de financement très importante, car le projet d'entreprise est d'une valeur de 1,3 million de dollars (bien qu'il ait été réduit à 900 000 \$ par la suite). Une contribution gouvernementale est sérieusement possible, mais pour pouvoir l'envisager, l'entreprise doit réunir un bon pourcentage du coût de projet total. Pour cette campagne, l'entreprise peut compter sur un partenariat avec une fondation territoriale d'envergure, ce qui lui permettra d'octroyer des reçus officiels et ainsi gagner un grand nombre de donateurs.

Lors de l'assemblée générale d'organisation, cent vingt-cinq (125) membres étaient présents, sur 1 467 membres en règle, soit 8,52 %. Dans le plan d'affaires de l'entreprise, on indique que cette assistance est considérée comme « un vrai succès pour ce genre d'événement » (COOP-DÉMARRAGE, 2007)<sup>28</sup>. Le nombre de membres en règle au moment

---

<sup>28</sup> Pour des fins de confidentialité, l'auteur du plan d'affaires ne sera pas cité.

de l'assemblée générale d'organisation témoigne de l'engouement que le projet a suscité auprès de la collectivité d'appartenance.

Dans les mois qui suivent, l'entreprise vit de grandes turbulences. Le projet de construction prévu pour 2007 est abandonné pour différentes raisons : le coût de construction et des opérations de l'entreprise dépasse les prévisions et on anticipe des problèmes de viabilité. Par ailleurs, bien que le milieu soit très réceptif au projet, il semble y avoir de l'incompréhension, voire de la réticence, auprès des membres usagers-locataires, soit les professionnels étant à la base des services offerts à la population. Sans l'adhésion concrète de ces professionnels, le projet est voué à l'échec.

Il règne un grand sentiment de déception et de découragement au sein du conseil d'administration. La population se questionne sur la faisabilité du projet. Des changements s'opèrent au conseil d'administration et la nouvelle équipe remet la main à la pâte en rédigeant un nouveau plan d'affaires, basé sur de nouveaux devis de construction et de nouvelles données financières liées à l'exploitation. Par ailleurs les dirigeants font de nouvelles approches auprès des membres utilisateurs-locataires, ce qui a pour effet d'en gagner plus d'un. Ces efforts réunis donnent un nouveau souffle au projet d'entreprise qui, même s'il reste beaucoup à faire, peut dorénavant être envisagé avec optimisme.

Le 12 mars 2008 se tient la seconde assemblée générale. Lors de cette assemblée, 28 membres sont présents, incluant les sept membres du conseil d'administration et la coordonnatrice. Il s'agit d'une baisse considérable par rapport à la première assemblée.

Ce sont de bonnes nouvelles qui sont annoncées aux membres lors de l'événement. Si la tendance se maintient, l'entreprise pourra procéder à la construction de son centre dès l'été 2008. Ce même soir, le conseil d'administration annonce le lancement d'une nouvelle campagne de financement qui devrait permettre d'amasser les 80 000 \$ nécessaires pour boucler le projet.

Le chiffre d'affaires annuel anticipé pour les trois premières années d'opération est de 122 000 \$ en 2008, 244 000 \$ en 2009 et 251 000 \$ en 2010; et l'entreprise embauchera quatre employés à temps plein, un employé à temps partiel et 13 professionnels (membres locataires).

La coopérative compte actuellement plus de 2 305 membres utilisateurs-population, 67 membres de soutien et 15 membres locataires. Il s'agit d'une augmentation qui représente respectivement 55 %, 71 % et de 67 % depuis l'assemblée générale d'organisation.

La coopérative est membre de la Coopérative de développement régional de l'Abitibi-Témiscamingue (CDRAT), une organisation qui a comme principal mandat d'appuyer les promoteurs dans le démarrage de nouvelles coopératives. Elle est également membre d'une fédération de coopératives en lien avec son activité principale.

Au moment de rédiger ce profil, l'entreprise venait tout juste de procéder à son inauguration officielle et le début des opérations était imminent.



## Structure organisationnelle

Dans la présente section, nous exposerons les principaux éléments de la structure organisationnelle de COOP-DÉMARRAGE.

### *Membership*

Il y a trois catégories de membres dans cette coopérative. Les membres utilisateurs-population, les membres utilisateurs-locataires et les membres de soutien. Le tableau suivant présente l'évolution du membership depuis l'assemblée générale d'organisation tenue en janvier 2007.

**Tableau 17: Évolution du membership de COOP-DÉMARRAGE**

	Janvier 2007	31 mars 2007	Été 2008
Membres (toutes catégories)	1 467	1 993	2 305

Au total, l'entreprise compte 2 305 membres soit une augmentation de 57 % par rapport au nombre de membres à la date de l'assemblée générale d'organisation. C'est toutefois loin de l'objectif énoncé dans le plan d'affaires (version novembre 2007) dans lequel on ciblait 6 110 membres à la fin de l'année 2008.

### *Conseil d'administration*

Le conseil d'administration est composé de neuf (9) membres, élus parmi les trois catégories de membres mentionnées précédemment. La représentation des membres au conseil a fait l'objet de modifications au cours de l'exercice 2007, modifications qui ont été adoptées par l'assemblée générale en mars 2008. Ces modifications ont été apportées afin de mieux représenter la proportion de membres « population » par rapport aux membres de soutien. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la composition du conseil d'administration.

**Tableau 18: Évolution de la composition du conseil d'administration de COOP-DÉMARRAGE**

	<b>À la constitution</b>	<b>Depuis 2008</b>
Membres utilisateurs-population	5 administrateurs	6 administrateurs
Membres utilisateurs-locataires	1 administrateur	1 administrateur
Membres de soutien	3 administrateurs	2 administrateurs

Les administrateurs sont élus pour un mandat de trois ans et se réunissent en conseil au moins six (6) fois par année.

### *Comités*

Il existe un comité exécutif au sein de la coopérative. Cependant, au moment de rédiger le profil, il n'était pas actif.

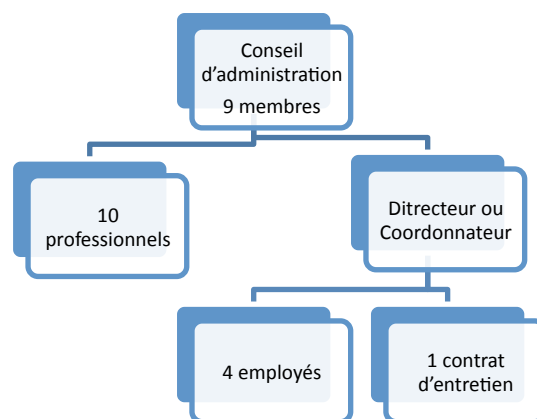
Le conseil d'administration a formé d'autres comités pour l'aider dans ses fonctions, soit un comité de ressources humaines, un comité « Construction » (chargé de la supervision de la construction du bâtiment), ainsi qu'un comité qui réfléchit au développement d'un nouvel axe stratégique.

Dans le rapport annuel déposé le 12 mars 2008, on annonce la formation prochaine de divers autres comités, dont un comité de gestion interne (ayant le mandat d'assurer le lien entre la gestion administrative et les professionnels (membres locataires), un comité de vie associative, et un autre de gestion/finances.

### *Employés*

Pour les étapes de prédémarrage, l'entreprise a pu compter sur une coordonnatrice embauchée dès septembre 2006 à temps complet à l'aide de différents programmes d'aide à l'emploi. À compter de la date d'ouverture, son poste sera coupé à deux jours semaines et le salaire sera assumé à même les revenus de l'entreprise.

En plus du poste de coordination à deux jours semaines, la coopérative prévoit quatre emplois à temps complet, un contrat d'entretien ménager de même que la collaboration de dix (10) professionnels.

**Figure 4: Organigramme de COOP-DÉMARRAGE**

### 5.1.2. Le contexte de l'observation

Le contexte de l'observation s'est avéré très favorable. Cette entreprise disposait d'un calendrier de rencontres du conseil bien établi et il a été facile de se joindre aux séances prévues, à peine deux mois suite à l'acceptation et incluant la période des fêtes. En deux visites dans la localité de l'entreprise, nous avons pu faire toutes les observations à l'exception des entretiens avec les membres non élus au conseil d'administration.

**Tableau 19: Calendrier des observations de COOP-DÉMARRAGE**

Type d'observation	Date
Entretien avec coordonnateur/trice ou DG	16 janvier 2008
Entretien avec le président	16 janvier 2008
Première observation d'une réunion du conseil d'administration	16 janvier 2008
Deuxième observation d'une réunion du conseil d'administration	12 mars 2008
Observation lors de l'assemblée générale annuelle	12 mars 2008
Entretiens avec deux membres non élus	15 septembre 2008

### **5.1.3. Résultats**

La présentation des résultats sera divisée en cinq sections. D'abord, nous présenterons les différents éléments qui composent le cadre juridique. Nous présenterons ensuite nos observations liées à l'exposition et à la perception du droit. Ensuite, nous tenterons de décrire les modes de gouvernance ayant cours dans cette entreprise. Pour finir, nous exposerons en quoi les éléments du cadre juridique ainsi que les modes de gouvernance sont effectifs ou non. Une brève synthèse des résultats complètera la section.

#### **Le cadre juridique**

Tel que mentionné en introduction, la COOP-DÉMARRAGE est constituée selon la Loi sur les coopératives. La coopérative dispose des documents constitutifs suivants : statuts de l'entreprise, règlements de régie interne (règlement #1), règlement d'emprunt et d'attribution de garanties de prêt (règlement #2), formulaire d'adhésion comme membre. Ce sont les documents usuels.

Les documents complémentaires comportent notamment un guide des administrateurs précisant les rôles, pouvoirs et devoirs des instances de gouvernance et des dirigeants. Ce guide, inspiré d'un document réalisé par la Coopérative de développement régional de l'Abitibi-Témiscamingue, prévoit la formation de comités ad hoc venant en aide au conseil d'administration, sans mentionner toutefois les limites quant au seuil minimal de revenu

imposées par la loi. Le document fait le lien avec les articles de loi concernés, ce qui y facilite la référence au besoin.

Tel que le prévoit la loi, les pouvoirs et devoirs des dirigeants sont prévus aux règlements. Ceux-ci sont très clairs sur les responsabilités dévolues aux principaux dirigeants (communément appelés les officiers) de même que celles du directeur général ou du coordonnateur, l'une ou l'autre des appellations étant utilisées pour désigner le même poste.

Parmi les autres documents élaborés par le conseil d'administration, on retrouve aussi un code d'éthique précisant les responsabilités des administrateurs auprès des membres, à l'égard des administrateurs (entre eux), à l'égard des employés, à l'égard de l'organisme. Le code d'éthique précise la responsabilité du personnel envers les usagers, les modalités relatives à la confidentialité et les modalités liées à la notion de conflit d'intérêts.

D'ailleurs, il existe à la COOP-DÉMARRAGE un formulaire de divulgation d'intérêt. Ceci rend vivant l'article 106 de la loi, lequel article est d'ailleurs inscrit en référence sur le formulaire en question. L'article 106 de la loi se décline ainsi :

*Un administrateur qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise, un contrat ou une activité économique mettant en conflit son intérêt personnel, autre que celui qui lui confère la qualité de membre, et celui de la coopérative doit, sous peine de déchéance de sa charge, divulguer son intérêt, s'abstenir de voter sur toute question concernant l'entreprise, le contrat ou l'activité économique dans laquelle il a un intérêt et éviter d'influencer la décision s'y rapportant. Cette divulgation est faite par écrit et est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration (Loi sur les coopératives 2005, art. 106).*

Pour terminer, la COOP-DÉMARRAGE dispose également d'une politique de gestion des ressources humaines.

### **Exposition et perception du droit**

Le duo président-directeur semble avoir une exposition au droit assez importante. D'abord, le président détient une expérience de 35 années à la direction d'une coopérative, en plus d'avoir agi à titre de bénévole au sein de conseils d'administration. La personne assumant la fonction de coordination détient quant à elle une expérience de seulement quelques mois dans le monde coopératif, mais a vécu d'autres implications dans le monde associatif au sein d'une dizaine de conseils d'administration. Cependant, comme elle a assisté aux différentes étapes de prédémarrage de la coopérative, elle a pris connaissance de la loi et connaît pratiquement par cœur les règlements généraux de la coopérative pour avoir contribué à les rédiger. Ceux-ci sont consultés au moins une fois par année lors de la préparation de l'assemblée générale, notamment pour la qualification comme administrateur et la procédure d'élection au conseil.

Par ailleurs, la coordonnatrice précise qu'elle a visité le site Internet de la direction des coopératives, où elle a pu trouver des guides et aide-mémoire sur les exigences du rapport annuel et l'organisation d'une assemblée générale annuelle. Elle se réfère également au besoin à la direction de la Coopérative de développement régional, organisme ayant pour mission de soutenir les coopératives dans leur vie associative.

Au niveau de la perception du droit, le président et la coordonnatrice connaissent la forme juridique de l'entreprise, de même que les dispositions de la loi constitutive. Ils connaissent de surcroît les motifs ayant poussé les fondateurs à choisir cette forme juridique, qui sont pour l'un le mimétisme par rapport à un type d'entreprise semblable ailleurs au Québec, et pour l'autre, la possibilité que les membres aient du pouvoir sur l'entreprise. Quoi qu'il en soit, nous pouvons penser que le très jeune âge de l'entreprise favorise cette conscience juridique.

On ne peut en dire autant des membres non élus au conseil. En fait, les deux membres interrogés ont été incapables d'expliquer ce qu'était une forme juridique. Une fois qu'on le leur a défini, seulement l'un d'entre eux a été en mesure d'identifier la forme juridique de l'entreprise. Aussi, lorsqu'on leur a demandé s'ils connaissaient la différence entre une coopérative et un organisme à but non lucratif, les réponses indiquaient un niveau de connaissance très faible de l'une ou l'autre de ces formes d'entreprise.

Encore en lien avec la perception du droit, la coordonnatrice et le président ont été interrogés sur l'utilité du statut juridique. Selon la coordonnatrice, le statut juridique sert à donner les orientations aux services, à la mission et aux valeurs de l'entreprise. Le statut juridique servirait également à distinguer le type de droits et d'obligations de l'entreprise et à classer les entreprises auprès du gouvernement. Pour le président, le statut juridique sert à donner le cadre légal de l'entreprise et définit jusqu'où cette entreprise peut exercer légalement son rôle.



Nous avons constaté que les statuts précisent que les membres ne recevront aucune ristourne. Sans cette inscription lors de la constitution de l'entreprise, la coopérative serait, aux yeux de la Loi sur les impôts, considérée comme une entreprise privée. Comme on nous a laissé entendre que le statut juridique avait été choisi par mimétisme, on peut penser qu'il en est de même pour la mention « sans ristourne » dont il est question, bien que cet aspect n'ait pas été vérifié.

Quant à l'utilité pour la coopérative d'avoir des membres, cette question a été adressée aux membres non élus au conseil d'administration, qui ont eu du mal à y répondre. En interprétant leur réponse, on peut comprendre qu'une coopérative peut utiliser ses membres pour recueillir du financement qui permettra à l'entreprise d'acheter des choses (équipements, biens, etc.) dont les membres pourront bénéficier par la suite.

Lorsqu'on demande au président et à la coordonnatrice si le statut juridique est approprié à leurs activités et s'il limite leurs opérations, les perceptions divergent. Le premier n'est pas certain que la formule coopérative soit la plus appropriée aux activités, puisque les professionnels que la coop regroupe auraient tendance à faire passer leurs intérêts personnels avant l'intérêt collectif, ce qui est davantage cohérent avec le modèle privé. Toutefois, la coopérative aurait permis de générer du financement qui n'aurait pas été accessible au privé. Pour la coordonnatrice, la formule coopérative est appropriée en raison de la mission qu'elle porte et qui met à l'avant le bien-être collectif plutôt qu'individuel. En conséquence, il est normal que des représentants de la collectivité puissent prendre part aux décisions. Quant aux limites imposées par le statut juridique, la

coordonnatrice pense que c'est plutôt la mention « sans ristourne » qui pourrait avoir un impact, en ce sens que la coopérative ne peut pas émettre de parts privilégiées, se privant ainsi de possibilités de financement.

## **Gouvernance**

Au niveau des séances du conseil d'administration, on remarque une grande préoccupation concernant la démocratie, la participation et l'espace pour le dialogue et l'expression des administrateurs. Dans sa façon d'animer, le président invite à la discussion ouverte et aux échanges. Les administrateurs posent spontanément des questions pour améliorer leur compréhension des sujets et le président répond tout aussi ouvertement. L'attitude de la coordonnatrice est également propice à la discussion. Après que le président ait introduit les sujets, celle-ci les bonifie au besoin et laisse ensuite toute la place à l'échange entre les administrateurs. À la fin de la discussion, elle s'assure d'avoir en main toutes les résolutions nécessaires pour mettre en application les décisions du conseil.

Nous avons aussi constaté que la présence des administrateurs au conseil était adéquate : six et sept administrateurs présents à l'une et l'autre des rencontres de conseil observées. Nous ne pouvons toutefois pas mesurer si cette présence était en lien avec le climat décrit précédemment.

Le conseil d'administration ne comporte pas de siège réservé à un travailleur, cependant, la majorité des sièges (six sur neuf) sont réservés à des usagers. Lorsqu'interrogé sur la pertinence d'avoir des sièges réservés aux travailleurs au conseil d'administration, le président a indiqué que personnellement, il n'était pas très à l'aise avec cette pratique en raison des conflits de rôles possibles. En effet, il peut être délicat pour un employé de devoir traiter des conditions de travail de ses collègues ou de lui-même. Il peut être difficile de se détacher de son intérêt personnel. La coordonnatrice de son côté est plutôt favorable à cette pratique, et a indiqué que le fait d'inclure un travailleur au conseil d'administration rend le style de gouvernance semblable à ce que l'on retrouve dans le modèle des collectives. Pour l'avoir expérimenté, elle connaît les collectives et croit que l'implication des travailleurs dans les décisions favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation et une plus grande implication personnelle.

Quoi qu'il en soit, la Loi sur les coopératives indique qu'« aucun employé de la coopérative ne peut être élu administrateur, sauf s'il s'agit d'une coopérative de travail, d'une coopérative de travailleurs actionnaires ou d'une coopérative de solidarité qui regroupe des membres travailleurs » (Loi sur les coopératives 2005, art. 81). La COOP-DÉMARRAGE n'étant ni l'une ni l'autre (il s'agit d'une coopérative de solidarité regroupant des membres usagers<sup>29</sup>), les employés ne pourraient de toute façon pas être élus au conseil d'administration.

---

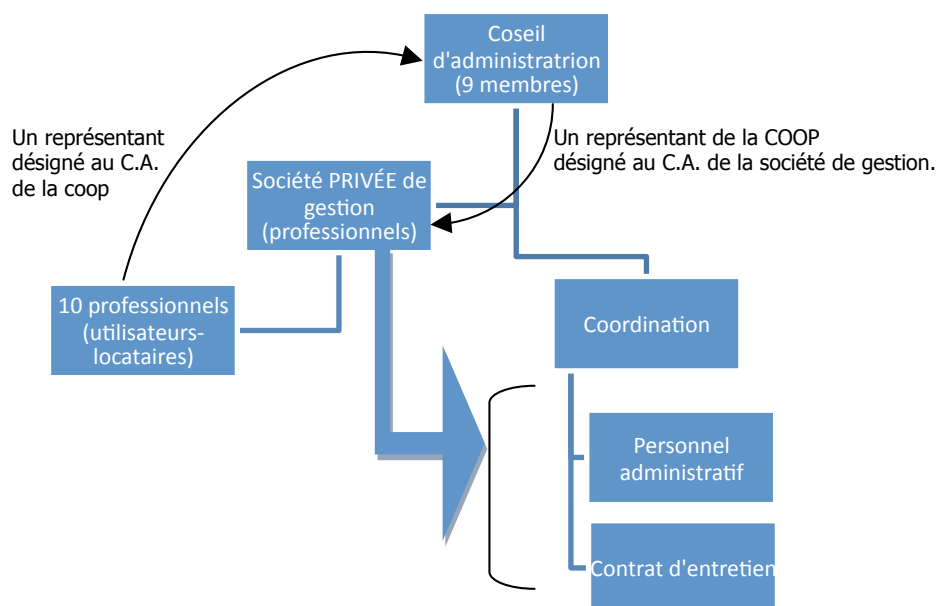
<sup>29</sup> Utilisateurs-population et utilisateurs-locataires, ainsi que membres de soutien

Concernant les employés, nous avons trouvé que les employés de la COOP-DÉMARRAGE ne sont pas vraiment des employés de la coopérative. Ils sont en fait rémunérés par une société de gestion appartenant au groupe de professionnels locataires de la coop. La seule employée de la coopérative est la coordonnatrice, à raison de deux jours par semaine. Ainsi ces derniers pourraient être éligibles au poste d'administrateur puisque rien ne les empêche de devenir membres usagers-population et ainsi faire partie du conseil d'administration s'ils sont élus.

La société de gestion a été mise en place à la demande de groupe de professionnels et avait pour objectif de réduire certains coûts grâce à des avantages fiscaux accordés à ces professionnels. Cette façon de faire s'est avérée un argument décisif dans le processus d'adhésion des professionnels à la COOP-DÉMARRAGE. En plus d'assumer les salaires des employés, toutes les dépenses d'exploitation sont assumées par la société de gestion, dépenses qui sont ensuite divisées selon le nombre de professionnels en vue de leur déclaration d'impôt respective. Le lien entre la société de gestion et les employés ne serait toutefois qu'administratif, puisque les employés relèvent de la coop, sous l'autorité de la coordonnatrice.

De son côté, la COOP-DÉMARRAGE loue les espaces occupés à la société de gestion et assure le paiement de l'hypothèque, voit au développement de l'entreprise dans son ensemble, assure les relations avec les membres et le milieu en général et assure le lien fonctionnel (autorité) avec les employés.

**Figure 5: Organigramme redessiné de COOP-DÉMARRAGE**



Au moment de l'observation, les sujets abordés en conseil d'administration touchent beaucoup les opérations. Cela s'explique sans doute par le fait que l'entreprise est en démarrage et que le conseil doit approuver les différents éléments en lien avec la construction du bâtiment. Si l'on fait un décompte des points traitant de gouvernance par rapport à ceux traitant davantage des opérations à chacune des réunions observées, la proportion est respectivement de huit points sur 17 et 10 points sur 13.

Le président et la coordonnatrice ne s'entendent pas sur la présence d'un comité exécutif au sein de l'entreprise. Le premier indique qu'aucun comité exécutif n'a été nommé car il trouvait important que les décisions se prennent avec tous les membres du conseil. La

coordonnatrice indique quant à elle qu'un comité exécutif a bel et bien été nommé, mais qu'il ne s'est jamais réuni. L'intérêt de former un tel comité consistait à pouvoir prendre des décisions qui ne pourraient attendre la prochaine réunion du conseil. Les deux s'entendent pour dire que le conseil est l'instance devant prendre les décisions.

L'organisation de l'assemblée générale annuellement est largement confiée à la coordonnatrice, qui en propose la date et les points saillants à discuter. Le conseil est toutefois amené à bonifier ces points et indiquer les éléments sur lesquels mettre l'emphase. La coordonnatrice s'occupe de tous les aspects logistiques liés à la tenue de l'événement. Le président indique que son expérience de plus de 35 ans en gestion des coopératives l'a amené à vivre une multitude d'assemblées générales. Il se sent donc tout à fait en confiance. Étant en phase de démarrage, ils consultent également un représentant de la CDRAT afin de les soutenir au besoin.

Vingt-huit membres sur plus de 2 000 étaient présents lors de l'assemblée générale observée. Il s'agit d'une grosse diminution par rapport à l'année précédente où, selon ce que nous avons lu du rapport annuel, plus de 150 membres étaient présents. Aucun des deux membres non élus au C.A. contactés dans le cadre de cette étude n'a participé à l'AGA. Les motifs indiqués sont, pour l'une, qu'elle ne conduit pas le soir en raison de son âge avancé, et pour l'autre, qu'elle n'était pas au courant de l'événement. Si elle l'avait su, elle y serait allée.

Questionnée sur les moyens entrepris pour stimuler la participation des membres, la coordonnatrice indique qu'ils utilisent principalement les médias communautaires et les affichages publics pour annoncer la tenue de l'AGA. L'année d'avant, un envoi postal avait été fait à tous les membres (autour de 1 500 à cette époque) mais plusieurs adresses étaient erronées. Les coûts associés à cette activité ont convaincu le conseil de ne pas répéter cette expérience. Selon la coordonnatrice, le conseil mise sur l'engouement autour du secteur d'activité et sur la nouveauté du projet pour mousser la participation des membres à l'assemblée générale. L'autre élément pouvant avoir un impact positif sur la participation des membres à l'assemblée générale est la date de ladite assemblée. En effet, celle-ci se déroule habituellement en mars, soit avant la plupart des assemblées annuelles du monde coopératif et associatif qui ont lieu entre avril et juin.

Les relations avec les membres sont très ponctuelles et se limitent la plupart du temps à l'assemblée générale annuelle ou aux événements particuliers, par exemple une levée de fonds. Le nombre de membres de la coop (près de 3 000) rend difficile un contact personnalisé en raison des coûts qui y sont associés. Les membres interrogés disent recevoir les informations mais ne pas nécessairement se sentir interpellés.

Interrogé sur l'importance pour lui d'avoir des membres présents à l'assemblée générale annuelle, le président a indiqué qu'il était plus important pour lui d'avoir une dizaine de membres intéressés, que « 150 qui viennent pour le buffet ». Autant la coordonnatrice que le président croit que la présence d'une trentaine de membres à l'AGA est un véritable succès.

Les sujets abordés sont ceux prévus à la loi : présentation du rapport annuel et des états financiers, nomination du vérificateur, modifications des règlements généraux, élection des administrateurs et varia. Aux dires du président et de la coordonnatrice, il n'y a pas de sujets évités à l'AGA, sauf ce qui regarde la régie interne. Interrogés séparément, les deux ont indiqué qu'il serait inutile, par exemple, de parler des conflits qui pourraient émerger entre les employés de l'entreprise.

Lors de l'AGA, il y a beaucoup de place aux interactions. Les membres posent des questions librement. L'animation est menée simplement et avec une pointe d'humour, ce qui rend les échanges encore plus fluides. Lors de l'événement, tous les postes en élection sont comblés par acclamation après que le président d'élection ait expliqué la procédure d'élection. Il n'y a pas eu de difficulté à susciter l'implication de nouveaux administrateurs.

Selon le président, les membres non élus ne peuvent prendre part à la gestion de l'organisation. C'est au conseil de gérer les affaires de la coopérative. La coordonnatrice précise quant à elle que les membres non élus peuvent faire partie des différents comités de travail, à condition qu'il y ait toujours au moins un membre du conseil d'administration. Toujours selon la coordonnatrice, certains membres l'appellent directement pour lui soumettre certaines suggestions ou préoccupation mais ces éléments doivent être discutés en conseil et c'est à lui de prendre des décisions.



Lors des deux réunions du conseil que nous avons observées, la coordonnatrice laisse toute la place aux administrateurs dans les discussions. C'est le président qui anime, la coordonnatrice précise et complète l'information au besoin. L'attitude de la coordonnatrice est encore plus discrète lors de l'assemblée générale. En effet, la tribune est à ce moment complètement laissée au président. La coordonnatrice a toutefois été invitée à présenter le rapport d'activité.

Que ce soit pour les réunions du C.A. ou pour l'assemblée générale que nous avons observés, le duo président et coordonnatrice semblent faire véritablement équipe. Cependant, il n'y a pas qu'en assemblée que ces deux dirigeants fassent équipe. En effet, interrogés sur leur perception du rôle de l'autre, les deux ont indiqué faire partie de la même équipe. La coordonnatrice s'occupe des activités quotidiennes alors que le président l'accompagne et la conseille. Ce dernier est aussi responsable de représenter le conseil. Ils vont aussi être très complémentaires dans le recrutement de nouveaux administrateurs.

### **Effectivité du droit**

La mise en relation des règlements généraux de la coopérative avec loi de référence nous permet de constater la générale conformité avec ladite loi. Nous présentons ci-après les éléments qui nous paraissent les plus dignes d'intérêt.

D'abord, l'article 4.1 des règlements généraux indique que « toute assemblée générale est tenue à l'endroit, à la date et à l'heure fixés par le conseil sous réserve des articles 77, 78,

et 85 de la loi ». Ces trois articles précisent ce que le conseil doit faire dans le cas d'une assemblée spéciale. Le libellé ne fait toutefois pas référence à l'article 76 de la loi, lequel précise que l'assemblée annuelle des membres doit être tenue dans les 4 mois qui suivent la fin de l'exercice financier. Concernant la date de l'assemblée annuelle, celle qui a fait l'objet d'une observation dans le cadre de notre étude s'est tenue à l'intérieur du délai prescrit par la loi. L'article 76 précise également les sujets qui doivent être abordés lors de cette assemblée. Nous avons vu précédemment qu'ils avaient été observés.

La loi précise le nombre minimal et maximal d'administrateurs d'une coopérative (entre trois et 15). Le nombre fixé par les règlements généraux de la COOP-DÉMARRAGE est conforme à la loi avec neuf administrateurs. La durée des mandats des administrateurs est également conforme à la loi.

Selon les règlements généraux, le conseil d'administration est autorisé à former un comité exécutif s'il le désire. Comme le conseil d'administration de la COOP-DÉMARRAGE est supérieur à six, la loi l'y autorise en effet. Cependant, concernant la formation d'autres comités, la loi ne le prévoit que si les revenus de la coopérative au dernier exercice sont d'au moins 10 000 000 \$ (art. 108.1). C'est loin d'être le cas de cette coopérative, qui a pourtant mis en place plusieurs comités. Selon la lettre, cette pratique n'est pas conforme. Qui plus est, les règlements auraient dû prévoir la formation de tels comités, ce qui n'est pas le cas ici.

En général, on constate que les rôles des instances et des principaux dirigeants (principalement le président et la coordonnatrice) sont conformes à ce qui est présenté dans les documents du cadre juridique. Aussi, comme nous l'avons vu précédemment, les points abordés à l'assemblée générale étaient conformes à la loi. Le jeune âge de la coopérative peut expliquer en partie cet état de fait et il serait intéressant de suivre l'évolution de cette coopérative sur un plus long terme afin d'observer si des changements surviennent.

### **Brève synthèse des résultats**

Si on se réfère aux questions de recherche exposées au chapitre trois nous pouvons tirer les conclusions suivantes.

D'abord, les éléments qui constituent le cadre juridique forment effectivement un ensemble cohérent. Les règlements généraux ainsi que certaines politiques font constamment référence aux articles de loi concernés, ce qui indique une préoccupation des fondateurs à s'inscrire en respect de la loi de référence, bien que nous ayons soulevé de petites erreurs.

La coordonnatrice semble très au fait des dispositions juridiques soutenant la coopérative. Cela s'explique notamment par le fait que l'entreprise soit en démarrage et que la coordonnatrice a elle-même contribué à développer les éléments internes du cadre juridique (règlements généraux et politiques). C'est elle qui voit à la préparation des

réunions du conseil et de l'assemblée générale, mais elle est toujours appuyée par le président (pour les rencontres du C.A.) et par le conseil (pour l'AGA). En ce sens, son apport à la saine gouvernance et au respect des rôles semble positif.

En conseil, la coordonnatrice laisse également place à la discussion entre les administrateurs. Ceux-ci ont d'ailleurs une attitude participative et aucune retenue ou malaise n'a été observé de leur part. L'ambiance semble propice à la saine gestion. Toutefois le nombre de réunions du conseil observées était, a posteriori, trop restreint pour porter un véritable jugement sur les pratiques de gouvernance.

Quant à l'assemblée générale, on peut dire qu'elle est effectivement, pour l'instant, un lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise tel que le prévoient les lois corporatives des entreprises d'économie sociale. La participation des membres était excellente, et le déroulement de l'assemblée laissait beaucoup de place aux questions et aux commentaires issus de l'assistance, et ce à tous les points de l'ordre du jour.

Le jeune âge de la COOP-DÉMARRAGE influence peut-être le bilan positif que nous venons de dresser. Par ailleurs, notre observation ne nous a pas permis de constater si tous les éléments du cadre juridique étaient appliqués au quotidien.

## **5.2. OBNL-Croissance**

La seconde entreprise de notre échantillon est un organisme à but non lucratif en phase de croissance œuvrant dans le domaine des services aux personnes localisée dans la MRC d'Abitibi.

### **5.2.1. Profil de l'entreprise**

C'est le 23 octobre 2001 que l'entreprise est constituée en vertu de la Loi sur les compagnies, partie III. L'entreprise existait toutefois depuis 1996 à l'intérieur d'une autre organisation.

Actuellement, l'entreprise compte 42 employés. Le chiffre d'affaires annuel est de plus de 700 000 \$, et on dénombre près de 500 clients, dont environ la moitié réside dans une petite collectivité.

L'entreprise est associée à différents regroupements en lien avec son secteur d'activité.

### **Faits saillants de l'historique**

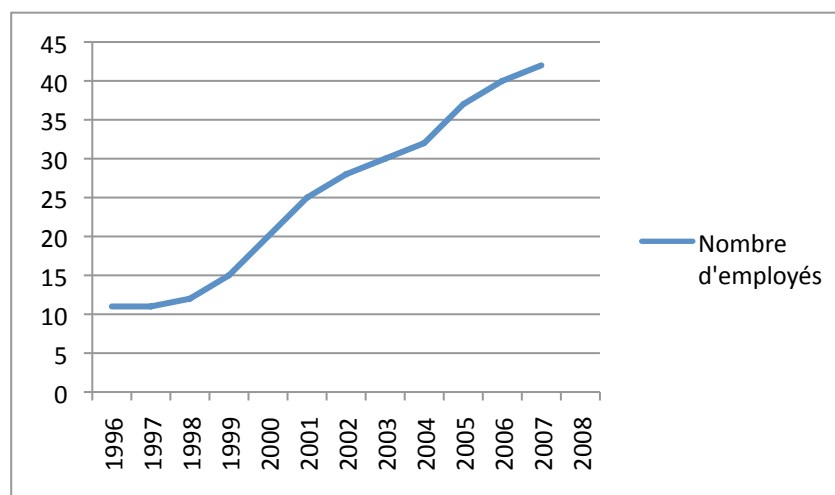
C'est suite à une grande transformation du réseau de la Santé et des Services sociaux que le projet est né, alors que le gouvernement a approché certains organismes communautaires pour dispenser différents services jusque-là intégrés au réseau public.

Le projet d'affaires de l'entreprise OBNL-CROISSANCE a émergé en 1996. À cette époque, il était l'un des projets menés par une autre organisation de la MRC d'Abitibi. Au départ, il s'agissait d'un projet pilote accordé pour trois ans.

Le modèle d'affaires qui prévaut à l'époque consiste à offrir des services aux personnes par l'intermédiaire de femmes longuement éloignées du marché de travail, et prestataires de l'assurance-sociale. L'objectif est de favoriser leur retour au travail et, qu'au terme de leur contrat d'un an au sein de l'entreprise OBNL-CROISSANCE, elles soient prêtes à réintroduire le marché de travail.

À cette époque, on dénombre 11 employés dans l'entreprise. Le projet peut compter sur des contrats de service avec le réseau de la santé ainsi que des subventions salariales. Le projet pilote est prolongé d'année en année jusqu'à ce que le gouvernement officialise la mesure. Le projet d'économie sociale jusqu'alors intégré à une autre organisation doit avoir sa propre charte. L'entreprise OBNL-CROISSANCE est alors incorporée.

Depuis 2001, l'entreprise est en croissance. La clientèle (heures de service) n'a cessé d'augmenter depuis l'incorporation (les données avant cette date ne sont pas disponibles), passant de 24 000 heures à 40 000 heures en 2006. Il en va de même pour le nombre d'employés qui a plus que triplé en douze ans. Un regard sur les rapports d'activités nous permet de constater que le nombre d'employés est passé 11 en 1996 à 42 en 2007.

**Figure 6: Évolution du nombre d'employés de OBNL-CROISSANCE**

Le chiffre d'affaires de l'entreprise se situe autour de 730 000 \$ annuellement. Environ 75 % provient de contrats de service avec le gouvernement, 19 % provient de contrats de service au privé et de dons alors que seulement 6 % provient de subventions diverses (fonctionnement et programmes d'employabilité).

### **Structure organisationnelle**

Dans la présente section, nous exposerons les principaux éléments de la structure organisationnelle d'OBNL-CROISSANCE.

### *Membership*

Les membres de la corporation sont toutes personnes ou tous organismes de la MRC d'Abitibi intéressés à la mission de l'entreprise. Ces personnes ont d'office le statut de membre, sans qu'il soit nécessaire de compléter une formule d'adhésion comme membre, ni payer aucune cotisation. Si l'on ne considère que les personnes âgées de 18 ans et plus, cela représente tout de même près de 20 000 personnes.

### *Conseil d'administration*

Seuls les individus et les représentants d'organismes communautaires sont éligibles comme administrateurs de la corporation. Le conseil d'administration est composé de sept (7) membres dont cinq individus et deux représentants d'organismes communautaires. Les administrateurs sont élus pour un mandat de deux ans et se réunissent en conseil aussi souvent que nécessaire pour assurer la bonne marche de l'organisation. Les règlements généraux précisent les devoirs des administrateurs, ainsi que le rôle des principaux dirigeants.

### *Comités*

Les règlements généraux ne précisent rien sur la formation d'un comité exécutif spécifiquement, cependant, on y autorise le conseil d'administration à former tous les comités requis pour l'aider dans son travail. Le directeur général nous a informés qu'il

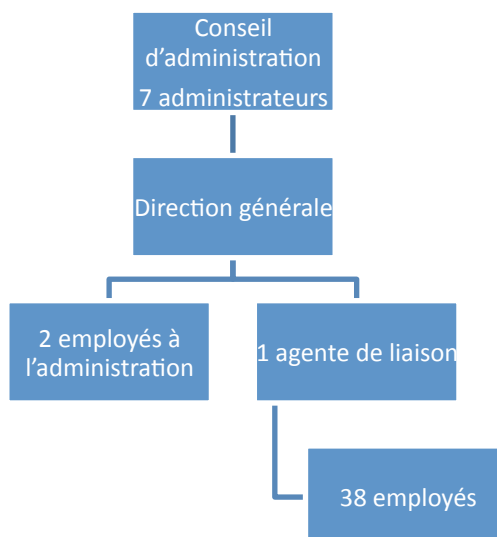


existait bel et bien un comité exécutif composé du président, du vice-président et secrétaire-trésorier. Toutefois, il ne siègerait que rarement.

Par ailleurs, les règlements généraux prévoient la mise sur pied d'un comité de partenaires devant se réunir minimalement trois fois par année.

### *Employés*

L'entreprise emploie actuellement 42 employés, dont quatre occupent des postes administratifs. Il y a un très fort roulement de personnel chez les employés liés aux opérations car il s'agit d'emplois très exigeants physiquement, alors que le taux de salaire est à peu près égal au salaire minimum. Fait notable, sur l'ensemble des employés, 41 sont des femmes, le seul homme occupant le poste de direction générale.

**Figure 7: Organigramme de OBNL-CROISSANCE**

### 5.2.2. Le contexte de l'observation

Nous avons pu compter sur la collaboration du directeur et du conseil d'administration pour effectuer notre recherche. Un seul problème s'est véritablement posé : l'identification des membres non élus pour un entretien semi-dirigé.

En effet, notre méthodologie prévoyait l'identification au hasard de deux membres non élus parmi les membres en règle. Dans ce cas, tel qu'indiqué précédemment, le membership correspond à toute la population de la MRC d'Abitibi, sans qu'il soit nécessaire de faire une demande d'adhésion. Mais comment sélectionner au hasard deux personnes de 18 ans et plus résidents sur le territoire? Par ailleurs, il est possible qu'une fois

contactées, ces personnes ignorent complètement être membres de la corporation. Il y avait là selon nous un problème de fiabilité des résultats.

Nous avons donc choisi de considérer comme membres toutes les personnes ayant assisté aux assemblées générales annuelles de l'entreprise depuis son incorporation en 2001. Nous nous sommes référés pour cela aux procès-verbaux de ces assemblées, fournis par la direction. De la liste de noms, nous avons exclu les personnes identifiées comme employés ainsi que les membres actuels du conseil d'administration. Ensuite, nous avons sélectionné au hasard deux membres.

La plupart des observations se sont déroulées sur une période de cinq mois, soit entre septembre 2007 et janvier 2008. Les deux entretiens auprès des membres non élus ont eu lieu en septembre 2008.

**Tableau 20: Calendrier des observations de OBNL-CROISSANCE**

<b>Type d'observation</b>	<b>Date de l'observation</b>
Observation lors de la première réunion du conseil d'administration	17 septembre 2007
Observation lors de l'assemblée générale annuelle	17 septembre 2007
Observation lors de la deuxième réunion du conseil d'administration	29 octobre 2007
Entretien avec coordonnateur/trice ou DG	4 décembre 2007
Entretien avec le président	14 janvier 2008
Entretiens avec deux membres non élus	16 septembre 2008

### **5.2.3. Résultats**

Nous présenterons dans cette section les résultats de nos observations en regard des différentes dimensions de notre cadre d'analyse. Nous suivrons la même séquence de présentation que pour le cas précédent.

#### **Cadre juridique**

Tel que spécifié en introduction, l'OBNL-CROISSANCE a été instituée sous la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec.

Les documents constituant le cadre juridique dont l'entreprise dispose sont les statuts de l'entreprise (charte ou lettres patentes), les règlements généraux, ainsi que plusieurs guides et politiques. Les règlements généraux précisent quels sont les dirigeants à nommer ainsi que leurs rôles et responsabilités.

Concernant les guides et politiques, notons l'existence d'un document concernant la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Celle-ci ne nous a pas été remise en même temps que les autres, mais a été découverte en parcourant le rapport d'activité 2004-2005. Rien n'indique que cette politique ne soit plus en vigueur.

L'entreprise dispose également d'un code d'éthique. Le code d'éthique précise les obligations de l'organisation envers la clientèle, les obligations des employés et engagement à la confidentialité (section qui réfère au règlement administratif) ainsi que les mécanismes de traitement des plaintes, le cas échéant. Le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise, soit les services aux personnes, a pu soutenir la mise en place d'une telle politique.

L'entreprise dispose également d'un règlement administratif. Tel qu'indiqué précédemment, ce règlement traite notamment des obligations des employés envers la clientèle. Toutefois, ce règlement encadre toutes les règles de fonctionnement auxquelles sont soumises les employées (fonctionnement du bureau, embauche, et évaluation).

À titre de politiques, on y trouve aussi une politique sur la violence et le harcèlement en milieu de travail, et pour finir, une politique concernant le remboursement des frais de déplacement des employées, lesquelles doivent se déplacer sur tout le territoire de la MRC d'Abitibi pour répondre aux besoins de la clientèle.

### **Exposition et perception du droit**

Dans le cadre de notre mémoire, l'exposition au droit renvoie à l'accès ou la référence aux textes juridiques ou aux documents juridiques vulgarisés, ainsi qu'à l'expérience juridique, soit au vécu dans le monde associatif.

À ce propos, on note que bien que le directeur ou la présidente aient accès à plusieurs textes juridiques (loi, charte, règlements généraux), ils ne s'y réfèrent que très rarement. Le directeur indique qu'il a consulté les règlements généraux en arrivant en poste (environ un an avant l'observation). Il semble plus enclin à s'informer auprès des administrateurs pour répondre à ses interrogations sur le fonctionnement. Quant à la présidente, elle indique s'y référer pour se rappeler certaines procédures (notamment d'élection) ou s'il y a un problème.

La présidente dit avoir une expérience d'environ cinq ans dans les associations en lien avec les entreprises d'économie sociale et occupe son poste de présidente depuis moins d'un an. Le directeur dispose quant à lui d'une très longue expérience à titre de gestionnaire dans le monde municipal, mais son implication dans une entreprise d'économie sociale est très nouvelle, se résumant à sa dernière année à titre de directeur. Il a cependant été membre d'autres conseils d'administration d'OBNL.

Lorsque l'on a demandé au directeur à quels documents il se référait occasionnellement, notamment pour la préparation de l'assemblée générale, celui-ci a indiqué qu'il consultait les façons de faire de la Chambre de commerce. À la même question, la présidente a indiqué qu'elle se fiait à l'expérience du directeur, qui selon elle, a une longue expérience à ce niveau.

Autant la présidente que le directeur étaient en mesure d'identifier la forme légale de l'entreprise. Interrogés sur leur connaissance des dispositions légales de leur statut, ils ont tout deux été en mesure de nommer quelques dispositions mais disent tous deux qu'ils ne les connaissent pas par cœur. La présidente a indiqué que leur statut d'OBNL fait en sorte que le but ultime est de répondre à des besoins et non de faire des profits. Elle indique que l'entreprise peut faire des sous mais que ceux-ci doivent être réinvestis dans l'entreprise, pour l'amélioration des services, laquelle peut passer par des meilleures conditions de travail aux employés. Le directeur a quant à lui été assez évasif, bien qu'il ait mentionné aussi l'aspect de la profitabilité (ou de la non-profitabilité) et l'obligation de rendre des comptes à des membres.

Les deux membres non élus interrogés sur leur connaissance du statut juridique ont été en mesure d'identifier le statut approprié (OBNL). On a toutefois dû préciser auprès de l'un d'entre eux en quoi consistait un « statut juridique ». Interrogés sur la distinction entre un OBNL et une coop, l'un a indiqué que l'OBNL visait principalement la réponse à un besoin d'une population alors que dans la coop, seuls les membres pourraient profiter des services de la coop, mais également décider de ce qui se passe dans l'entreprise et des services qu'elle offrira. L'autre membre a axé sa réponse sur le financement : l'OBNL serait financé à l'aide de subventions alors que dans la coop ce sont les membres qui y investissent de l'argent.

Pour le directeur, l'assemblée générale et le conseil d'administration ont des rôles bien distincts. Pour lui, l'assemblée générale détermine les orientations alors que le conseil met

en œuvre ses orientations. À la fin de l'année, le conseil doit faire rapport aux membres de l'évolution de l'entreprise. L'assemblée générale a également comme rôle, selon lui, de modifier les règlements généraux et d'élire les membres du conseil d'administration. Pour la présidente, l'assemblée générale sert aussi à rendre des comptes. Pour elle, la notion de reddition de comptes dépasse toutefois les membres et s'étend également aux bailleurs de fonds. Elle indique que c'est à l'assemblée des membres d'élire les administrateurs, mais qu'une fois élus, les administrateurs se chargent du quotidien de l'organisation. Elle ajoute également que selon elle, n'importe qui peut avoir accès à certains documents de gestion.

La perception des membres non élus concernant le rôle de l'assemblée générale est semblable, c'est-à-dire un moment pour faire état de ce qui s'est passé durant l'année. L'un d'eux a été très éloquent en indiquant qu'outre le fait qu'elle soit obligatoire, l'assemblée générale constitue « un moment important où le conseil rend des comptes sur le plan administratif, sur le plan social, sur le plan du développement, où il annonce ses perspectives et ses plans d'action. C'est un moment d'échange privilégié avec les membres ».

L'utilité du statut juridique pour le duo président-directeur semble assez claire. Pour le directeur, le statut juridique sert à définir le modèle organisationnel. Il permet notamment de distinguer les rôles et pouvoirs des membres. La présidente indique que le statut juridique sert à fixer les bases de l'entreprise et ses obligations face à la loi.



Nous avons interrogé les membres non élus sur la perception qu'ils avaient de leur rôle à titre individuel. Pour l'un, le rôle du membre est notamment de faire la promotion de l'organisation. Pour l'autre, le membre doit se tenir au fait de l'évolution de l'entreprise et s'assurer qu'elle respecte les principes qu'elle s'est donnés et l'enlignement prévu. Les membres ont aussi un devoir de s'assurer du maintien de la démocratie dans l'organisation.

Pour le directeur, l'utilité d'avoir des membres réside dans l'appui qu'ils peuvent fournir dans différents dossiers. Cependant, il indique que pour lui, l'organisation n'a pas besoin de membres, mais plutôt de clients.

Interrogé sur les motifs des fondateurs les ayant poussés à choisir cette forme, le directeur a évoqué la souplesse et le fait que cette forme juridique permette de mettre l'accent sur les services à rendre et non sur le membership. La présidente n'a pu quant à elle se prononcer à ce sujet.

Autant pour le directeur que pour la présidente, la forme juridique choisie est appropriée aux activités de l'entreprise. Pour le directeur, sa souplesse constitue sa principale force. Aucun des deux ne perçoit de limites à ce statut dans les opérations de la corporation.

## **Gouvernance**

Nos observations à la dimension gouvernance tentent de percevoir comment les acteurs impliqués dans les différentes instances jouent leur rôle. Ainsi nous avons observé le déroulement de séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale ainsi que les interactions qui y ont eu cours. Nous avons également tenté de voir la place qu'occupe la personne assumant la direction générale dans ces interactions.

Au niveau des séances du conseil d'administration, nous avons remarqué une bonne participation alors qu'aux deux séances, cinq administrateurs sur six étaient présents. Le conseil d'administration compte en réalité sept postes mais un poste est vacant.

Le conseil d'administration ne comporte pas de siège réservé à un travailleur. À ce propos, ni la présidente, ni le directeur ne semble favorable à cette pratique. Pour eux, c'est une question d'incompatibilité de fonction. Cependant, les employées sont chaudement invitées à assister aux assemblées générales. Rien n'empêche toutefois un employé de devenir administrateur. En effet, le membership étant constitué de toute personne résidant dans la MRC d'Abitibi, un employé pourrait se présenter comme administrateur, et comme rien dans les règlements généraux n'exclut cette pratique, ce dernier pourrait être élu.

Il n'y a pas non plus de siège réservé à un usager, bien que la présidente et le directeur souhaitent que cette catégorie soit fortement représentée au conseil. Présentement, les règlements généraux indiquent que cinq postes d'administration sont réservés à des représentants de la population, lesquels pourraient être comblés par des usagers, des

travailleurs ou toute autre personne. Deux autres postes sont réservés à des représentants d'organisme.

Il y a d'ailleurs ici une incohérence. Les règlements généraux indiquent que toute personne ou tout organisme de la MRC d'Abitibi intéressé à la mission de l'entreprise peut être membre. Aucune procédure n'est prévue pour indiquer comment devenir membre et, selon ce qui nous a été rapporté par la direction de l'organisme, rien n'oblige un individu à adhérer officiellement comme membre pour l'être. Il l'est d'office, tant qu'il réside sur la MRC d'Abitibi (et qu'il est habile à siéger). Mais qu'en est-il des organismes désirant être membres? Comment font-ils pour devenir membres? Les règlements généraux sont muets à ce propos.

Les points discutés en conseil d'administration concernent davantage la gouvernance que les opérations. En fait, la première séance observée se déroulait juste avant l'assemblée générale, prévue le même soir. Ce contexte peut expliquer la forte proportion de points discutés en lien avec la gouvernance, car plusieurs visaient l'adoption par le conseil des rapports et bilan à être soumis à l'assemblée. Lors de la deuxième séance observée, la proportion des points reliés à la gouvernance a chuté à environ 50 %. Par ailleurs, le conseil d'administration a pris beaucoup de place dans des discussions sur des points qui auraient dû relever directement de la direction. Pour pouvoir établir clairement si le conseil s'occupe davantage des opérations, qui relèvent de la direction, ou s'il est bien campé dans son rôle de gouvernance, il aurait fallu observer plus de deux séances.

Il existe un comité exécutif au sein d'OBNL-CROISSANCE, composé du président, du vice-président et du secrétaire-trésorier. Selon la présidente, il ne se réunit que pour des mandats ponctuels, par exemple l'embauche du directeur ou la négociation de contrats. La teneur des mandats est toujours précisée par le conseil d'administration, qui indique la marge de manœuvre nécessaire pour régler le dossier en question. Le comité exécutif doit faire entériner sa décision par le conseil d'administration. Dans cette façon de faire, le comité exécutif ne semble pas usurper le rôle du conseil d'administration, ni celui de la direction.

Si l'on s'attarde davantage aux interactions entre les administrateurs et la direction lors des séances, on remarque l'attitude de la présidente lors des séances est très souple, voire trop. En effet, elle laisse la discussion s'en aller dans tous les sens, et provoque parfois elle-même de la confusion (deux discussions en même temps, par exemple). L'une des séances suivait la tenue de l'assemblée générale et les dirigeants devaient être nommés. Lors de ce point, la présidente est passée très vite sur les postes de président et secrétaire. Il y avait peu de place à faire de propositions différentes.

L'attitude de directeur est plus professionnelle et posée. Il met en contexte les sujets discutés, rappelle les discussions antérieures le cas échéant et ne presse pas les administrateurs dans leurs échanges. Cette attitude a été observée lors des deux séances. Les administrateurs semblent se sentir en confiance car ils n'hésitent pas à poser des questions. Leurs échanges sont fluides et ouverts, bien qu'il y ait parfois du brouhaha.

Les décisions sont prises au consensus, bien que dans les procès-verbaux, on nomme un proposeur et un secondeur.

Selon le directeur, il lui revient de préparer l'assemblée générale annuelle, après que le conseil en ait établi la date et le lieu. La présidente ajoute qu'il y a toujours une rencontre entre elle et le directeur pour discuter des documents qui seront remis lors de l'assemblée, lesquels sont déposés au conseil pour approbation. La présidente indique aussi son rôle dans l'accueil des membres le soir de l'assemblée et dans l'animation de la séance.

Interrogés sur les points devant être abordés lors de l'assemblée générale, autant la présidente que le directeur ont parlé des rapports d'activité et des états financiers. Le directeur a également nommé les modifications aux règlements généraux et la ratification des gestes des administrateurs. La présidente a quant à elle nommé le renouvellement du conseil d'administration. Pour les deux, il s'agit de points « standards ». Pour le directeur, l'assemblée générale est également un moment propice pour informer les membres des changements à l'environnement interne et externe de l'organisation, et de leur proposer des orientations en conséquence. Pour lui, c'est la manière dont le conseil pour intervenir sur les orientations, mais il revient à l'assemblée de trancher.

Concernant les sujets évités en assemblée générale, le directeur a nommé « les cas particuliers, les dossiers clients et tous les dossiers de gestion » en précisant toutefois que c'est parce qu'il ne revient pas à l'assemblée des membres de discuter de ces points. Pour la présidente, « on s'en tient à l'ordre du jour et aux questions qui sont posées ». S'il y a

des sujets plus délicats dont certains membres voudraient discuter, ils sont invités à le faire en dehors de la rencontre, sur rendez-vous avec elle ou le directeur.

Lors de l'assemblée, 14 personnes étaient présentes dont les cinq administrateurs, le vérificateur et 8 employés. Lorsque questionné sur les moyens pour stimuler la participation des membres à l'assemblée générale, nous avons eu droit à une réponse fort étonnante de la part du directeur. Celui-ci a indiqué que ce n'était pas avec un membership composé de toute la population de la MRC qu'on pouvait s'attendre à un membership engagé et présent. Il a ajouté que s'il y avait un processus d'adhésion, l'organisation aurait davantage de comptes à rendre. Présentement à peu près seulement les administrateurs en poste sont présents à l'assemblée, c'est donc eux qui décident des orientations, ce qui lui apparaît beaucoup plus simple. La présidente indique quant à elle que l'organisation ne fait pas de « gros éclats » pour stimuler la participation des membres. Une fois, ils ont fait tirer un forfait.

Selon la présidente et le directeur, il n'y a aucune relation entretenue avec les membres en dehors de l'assemblée générale, sauf avec les clients (qui sont aussi membres d'office). Toutefois, il s'agit là d'une relation d'affaires. Les membres ne sont pas sollicités non plus pour des projets de l'entreprise. Aussi, pour le duo-présidente-directeur, la seule avenue pour que les membres prennent part à la gestion de l'entreprise, c'est en devenant administrateur.

Lorsque nous avons questionné les membres non élus (2) sur leur participation à l'assemblée générale, un membre a indiqué y être allé plusieurs fois, mais ne plus y assister. Le fait qu'il ait siégé au conseil d'administration justifiait cette participation alors que l'âge et la perte d'intérêt semblent être les motifs principaux pour ne plus y assister. Parmi ses commentaires, cette personne a déploré ne plus être mise au courant des affaires de la corporation. L'autre membre n'a assisté aux assemblées générales que durant les quatre années où il a été administrateur. Il n'y participe plus car il aurait « autre chose à faire ». L'appartenance pour ce membre semble pour le moins ténue.

Le contenu des assemblées générales auxquelles ces membres ont participé leur a semblé standard. Pour l'un, c'était long et il y avait beaucoup d'administration, mais le contenu était semblable à d'autres assemblées générales. Tous deux se rappellent y avoir discuté des orientations de l'entreprise.

Depuis qu'ils ne sont plus administrateurs de la corporation, ces deux membres n'ont pratiquement plus entendu parler de l'entreprise. L'une indique en entendre parler parfois par des amis qui sont clients. Interrogés sur les moyens qu'ils pourraient utiliser pour donner une opinion, l'un a dit qu'il se sentirait très à l'aise d'interpeller la présidente ou d'appeler directement au bureau. L'autre n'a pas su répondre. Concernant la manière qu'ils souhaiteraient être interpellés par l'organisation, les deux ont parlé d'une rencontre de consultation. L'autre a ajouté par le biais d'un sondage papier ou téléphonique.

Lors de l'assemblée générale que nous avons observée, la présidente anime et le directeur documente les sujets. La présidente vérifie régulièrement s'il y a de questions sur les points présentés. Les participants sont tranquilles et attentifs et ne posent pas beaucoup de questions. Aucune question ni commentaire n'est apporté au point « période d'échange ».

La dynamique entourant l'élection des administrateurs témoigne du peu d'appartenance des membres présents. Seuls les administrateurs sortants se présentent (et sont réélus). Un poste vacant en élection n'est pas comblé, ni même présenté. Questionné à ce propos après l'assemblée, le directeur a indiqué qu'il s'agissait d'un poste réservé à un usager. Cependant, rien dans les règlements généraux ne le prévoit.

Malgré le fait qu'il n'y ait pas de processus formel d'adhésion comme membre, les membres non élus interrogés sur leur ancienneté comme membre ont été en mesure de répondre clairement. L'un est membre fondateur, soit près de quinze ans, si l'on considère le temps où l'entreprise fonctionnait sous le couvert d'une autre corporation. L'autre dit être membre depuis environ quatre ans. Pour la personne ayant été membre fondateur, c'est vraiment l'opportunité de répondre à un besoin de la communauté qui l'a motivée à devenir membre. Pour l'autre, c'était suite à une approche personnelle de l'ancienne direction qui l'a invité à se présenter comme administrateur au conseil d'administration. La nature du service offert par l'OBNL-CROISSANCE n'y était pas pour grand-chose.



Ni le directeur, ni la présidente ne voit en quoi la phase de vie de l'entreprise pourrait influencer la participation des membres. Cette dernière a toutefois indiqué que cela pourrait influencer l'interaction avec les usagers.

Tel que le suggèrent différents auteurs traitant de la gouvernance dans les entreprises d'économie sociale, nous avons constaté que le directeur général semble en effet le pivot de l'organisation. D'abord, lors des séances du conseil d'administration, c'est lui qui documente l'ensemble des dossiers, la présidente se contentant d'introduire les points. Il jouait également un rôle d'expert lors de l'assemblée générale que nous avons observée en documentant les différents points, à l'exception de la présentation des états financiers.

Pour la présidente, le directeur est le mieux placé pour faire « des moves » dans les affaires de l'entreprise, bien qu'il soit nécessaire qu'une relation de connivence et de collaboration s'installe entre lui et le président en poste. Selon elle, il n'est pas question ici de laisser passer tout ce que le directeur veut, mais de s'appuyer sur sa connaissance intime de l'organisation. Par ailleurs, la présidente se fie énormément à lui pour tout ce qui concerne les affaires légales de l'entreprise, alléguant sa grande expérience en gestion. Il détient effectivement près de trente années d'expérience en gestion, bien qu'elle ne soit pas associée à l'économie sociale.

Aussi, le directeur participe activement au recrutement de futurs administrateurs en indiquant clairement ses besoins au conseil et même en proposant des candidats. La

présidente précise toutefois qu'il s'agit d'un travail d'équipe, ou elle se charge de la transmission des valeurs auprès des candidats potentiels.

### **Effectivité du droit**

La notion d'effectivité concerne directement la mise en application du droit, ou de quelle manière les instances de gouvernance respectent les modalités juridiques de leurs statuts. À cet effet, nous avons observé dans quelle mesure le rôle des instances était respecté dans la prise de décisions, si les sujets discutés à l'assemblée générale étaient conformes, en quoi les articles des règlements généraux étaient cohérents avec la loi de référence et si lesdits règlements étaient appliqués.

Les règlements généraux mentionnent les points devant être discutés lors de l'assemblée générale. Les devoirs accordés par les règlements généraux aux membres réunis en assemblée générale sont supérieurs à ceux prévus par la loi, comme l'illustrent les parties en grisé du tableau présenté ci-dessous.

**Tableau 21: Pouvoirs comparés de l'Assemblée générale de OBNL-CROISSANCE**

<b>Règlements généraux (article 8)</b>	<b>Loi (articles différents selon les énoncés)</b>
Acceptation des rapports et des procès-verbaux de la dernière assemblée générale	Acceptation des procès-verbaux Réception des rapports
Présentation des états financiers	Présentation d'un : Bilan Relevé général des recettes et dépenses Le rapport du vérificateur des comptes le cas

	échéant (sous réserve des articles 224) Autres renseignements relatifs à la situation financière de la compagnie (art. 98)
L'approbation du budget (corroboré par l'article 14 des règlements généraux)	Il s'agit là d'une prérogative du conseil d'administration, à titre de mandataire de la corporation
Approbation des règlements généraux adoptés par les administrateurs depuis la dernière assemblée générale	Ratification des règlements généraux (art.91, paragraphe 3)
L'élection des administrateurs	Élection des administrateurs (art.88)

Du point de vue du respect des rôles, nous avons observé que le conseil d'administration donne plus de pouvoir à l'assemblée générale que ce que prévoit la loi en lui faisant adopter le rapport d'activité, le plan d'action et les états financiers alors qu'il s'agit d'une prérogative du conseil d'administration. Cette pratique est toutefois cohérente, en partie du moins, avec l'article 8 des règlements généraux en vigueur.

Cependant, nous avons été surpris de constater que ce sont deux membres du conseil d'administration qui ont proposé et appuyé la nomination du vérificateur externe. Bien que ces administrateurs soient également « membres », on aurait pu s'attendre à ce qu'ils laissent des membres non élus faire cette proposition. Cette pratique n'est pas contraire à la loi mais est questionnable d'un point de vue éthique. Cependant, le nombre de membres présents à l'assemblée générale aurait été suffisant pour proposer et seconder la nomination du vérificateur, seulement si l'on considère les employés comme des membres.

Les règlements généraux prévoient que l'assemblée générale se tienne dans les 120 jours suivants la fin de l'année financière, ce qui est cohérent avec l'article 98 de la loi. Bien que

cet article laisse au conseil d'administration le soin de préciser la date et le lieu de l'assemblée générale, il précise également que le bilan qui doit avoir été « dressé à une date ne précédant pas plus de quatre mois cette assemblée annuelle ».

L'assemblée générale que nous avons observée s'est toutefois tenue en dehors du délai prévu par la loi et les règlements généraux, soit près de six mois après la fin de l'exercice financier pour lesquels le bilan était soumis.

La durée des mandats des administrateurs est de deux ans selon les règlements généraux, ce qui est conforme à l'article 88 de la loi.

Comme nous l'avons vu dans une section précédente, le conseil d'administration a nommé un comité exécutif composé de trois administrateurs. Comme le conseil d'administration est composé de plus de six membres, il est en droit de nommer un tel comité, si cela est prévu aux règlements généraux. Nous avons constaté qu'effectivement, les règlements généraux le permettent.

L'article 28 des règlements généraux de la corporation précise les registres qui doivent être consignés à son siège social. Cependant, les indications qu'on y retrouve sont insuffisantes par rapport à ce que prévoient les articles 104, 105 et 107 de la loi, et ne concordent pas pour certains éléments. Le tableau suivant présente les distinctions entre les règlements généraux et la loi.





Dans l'article 17 des règlements généraux traitant de vacance, on précise quatre motifs de vacance. La mort ou la maladie d'un de ses membres, la démission par écrit d'un membre du conseil l'expulsion d'un membre du conseil et trois absences non motivées.

À propos du troisième motif (l'expulsion d'un membre du conseil d'administration), cette situation serait difficile à constater. En effet, la loi indique que seuls les membres peuvent destituer un administrateur, et doivent être réunis en assemblée générale extraordinaire pour ce faire. Par ailleurs, le pouvoir de destitution doit être expressément stipulé dans les lettres patentes. Dans le cas d'OBNL-CROISSANCE, aucune disposition à cet effet n'a été prévue. Ainsi, pour expulser ou destituer un administrateur, le conseil d'administration doit le destituer comme membre. L'article 5 des règlements généraux d'OBNL-CROISSANCE indique dans quelles circonstances le conseil d'administration peut suspendre ou expulser un membre.

Mentionnons que le conseil d'administration a le pouvoir de destituer tout dirigeant (article 91), l'article 89 précisant que les dirigeants sont notamment le président, le président d'assemblée, le ou les vice-présidents (et autres à être nommés). Le terme « dirigeants » équivaut ici au terme « officiers », anglicisme faisant régulièrement partie des usages. Les dirigeants destitués gardent toutefois leur statut d'administrateurs.

## **Brève synthèse des résultats**

Au niveau du cadre juridique, nous avons soulevé plusieurs incohérences entre les dispositions de la loi et les règlements généraux. Ces incohérences touchent les pouvoirs des instances mais également certains éléments concernant les devoirs des administrateurs (registres à tenir, assemblée générale...). La présidente tout comme le directeur connaissent certaines dispositions légales de leur statut juridique mais disent, chacun de leur côté, s'appuyer l'un sur l'autre pour en savoir plus.

Dans OBNL-CROISSANCE, l'assemblée générale annuelle n'est manifestement pas le lieu d'expression des ayants droit. Ce n'est pas tant les sujets abordés que le manque de participation qui explique cette situation; sans compter que le conseil donne plus de pouvoir à l'assemblée générale que ce que prévoit la loi. En effet, lors de l'assemblée générale, à part le vérificateur, il n'y avait que des membres du conseil d'administration et des employés. La participation était donc réduite au maximum. Aussi, comme il n'y a pas d'exercice volontaire pour adhérer comme membre (toute la population de la MRC est membre d'office), cela peut expliquer en partie que des gens ne participent pas.

Le directeur est au centre de l'organisation. Il détient plus d'une vingtaine d'années en gestion, bien que celle-ci ne soit pas associée aux entreprises d'économie sociale. Selon la présidente on s'appuie beaucoup sur cette expérience et c'est à lui qu'on se réfère pour la bonne marche de l'organisation. En séance du conseil, l'attitude du directeur et de la



présidente permet des échanges ouverts et conviviaux et les administrateurs ne se gênent pas pour poser des questions. Dans les séances observées, plus de points concernaient la gouvernance que les opérations, bien qu'en pratique beaucoup plus de temps ait été consacré aux points touchant la régie interne.

### **5.3. OBNL-Maturité**

La troisième entreprise de notre échantillon est un organisme à but non lucratif en phase de maturité œuvrant dans le domaine des arts et de la culture. L'entreprise est localisée dans la Ville-MRC de Rouyn-Noranda.

#### **5.3.1. Profil de l'entreprise**

C'est le 2 mars 1982 que l'entreprise est constituée en vertu de la Loi sur les compagnies, partie III. L'entreprise offre des services professionnels aux individus par le biais de contrats d'adhésion. L'accessibilité demeure au centre des préoccupations c'est pourquoi un fonds de bourse a été mis en place dès les premières années afin de permettre à des personnes moins nanties d'accéder aux services de l'entreprise.

L'entreprise tente également de diversifier ses activités et ses revenus par un calendrier d'évènements culturels. Actuellement, l'entreprise compte 14 employés. Le chiffre d'affaires annuel se situe autour de 300 000 \$.

### **Faits saillants de l'historique**

Suite au démarrage, l'entreprise a dû acquérir de nombreux équipements nécessaires à la livraison des services. Des aménagements aux locaux étaient également requis. Ces éléments ont fait en sorte que l'entreprise avait contracté une dette de 80 000 \$ au bout de trois années d'existence.

Dès la quatrième année d'existence, une grosse campagne de financement est organisée, d'une part pour absorber la dette, d'autre part pour soutenir les opérations. Vers la 5<sup>e</sup> année une restructuration de l'entreprise est effectuée.

Il règne aujourd'hui un climat de stabilité au sein de l'entreprise. En effet, malgré les changements de personnel normal en plus de 25 ans d'existence, quelques employés sont là depuis de nombreuses années. C'est le cas notamment de la personne assumant la direction générale. Celle-ci occupe le poste de direction depuis 14 ans et était déjà liée à l'entreprise à titre d'employée avant sa nomination. D'ailleurs, elle continue d'agir à titre de professionnelle (livraison auprès des usagers) en plus de son poste de direction.

L'entreprise mise depuis ses débuts sur l'apport de fonds gouvernementaux pour assurer son fonctionnement. Sans cet apport, il serait difficile pour l'entreprise d'atteindre l'équilibre financier. La proportion des contributions gouvernementales sur le chiffre d'affaires varie au gré des programmes et se situe actuellement autour de 25 %. Cette

proportion est constamment à la baisse depuis le début de l'existence de l'entreprise et celle-ci a dû faire preuve d'ingéniosité pour générer autrement ses revenus. Les contributions gouvernementales sont soit assorties au fonctionnement, soit aux équipements ou encore à des projets spéciaux. Cette dernière alternative est la plus courante depuis environ une dizaine d'années et l'entreprise doit investir beaucoup d'effort à se réinventer pour avoir accès à ses fonds.

Les ressources financières semblent tout juste suffisantes pour assurer le personnel requis. En fait, comme nous l'avons indiqué précédemment, la direction générale doit être combinée avec un poste de professionnelle. Quant au poste de soutien administratif, il est en bonne partie soutenu par une subvention salariale octroyée pour favoriser l'intégration professionnelle.

### **Structure organisationnelle**

Dans la présente section, nous exposerons les principaux éléments de la structure organisationnelle d'OBNL-MATURITÉ.

#### *Membership*

Il y a trois catégories de membres réguliers de la corporation. D'abord, sont membres tous les usagers âgés de 18 ans et plus. Deuxièmement, sont membres le père, la mère ou le tuteur légal des usagers âgés de moins de 18 ans. Sont également membres toutes autres

personnes majeures ou corporations désignées par le Conseil d'administration et impliquées activement ou financièrement par son travail ou par son bénévolat dans les activités de la corporation.

Les usagers demeurent membres tant qu'ils font affaire avec l'entreprise par le biais d'un contrat d'adhésion. Le nombre de membres oscille annuellement autour de 400. On retrouve également une catégorie de membres honoraires au sein de la corporation.

#### *Conseil d'administration*

Le conseil d'administration est composé de 13 membres, dont 11 ont droit de vote. Le directeur et le secrétaire administratif siègent d'office mais sans droit de vote. La durée du mandat n'est pas la même selon le collège électoral. En effet, les membres élus ont un mandat de deux ans, alors que les membres désignés ont un mandat d'un an. Le tableau suivant précise la composition du conseil d'administration et la durée des mandats.

**Tableau 23:Composition du conseil d'administration de OBNL-MATURITÉ**

	Nombre	Durée du mandat
Membres choisis et élus par l'assemblée	7	2 ans
Représentant des professionnels (travailleurs)	1	1 an
Représentants du milieu désignés par le conseil d'administration	2	1 an
Direction et secrétaire administratif (sans droit de vote)	2	n/a

On constate toutefois que si l'on additionne le nombre d'administrateurs de chaque catégorie, le total est de 12, et non treize. Cette erreur a été relevée telle quelle dans les règlements généraux qui nous ont été fournis (article 3.10). Par contre, si on se réfère à la liste des membres du conseil d'administration qui nous a été remise ou aux rapports d'activité que nous avons consultés, on décompte 13 administrateurs en 2005-2006 et 14 administrateurs en 2006-2007.

Lors de vacance, le conseil d'administration peut nommer au poste vacant, pour le reste du mandat, tout membre régulier en règle de la corporation.

Le conseil d'administration doit se réunir minimalement huit (8) fois par année. Selon la directrice, les usages confirment cette fréquence.

### *Comités*

Il existe un comité exécutif au sein de l'entreprise. Il est composé du président, du vice-président, du trésorier et du secrétaire, ce dernier n'ayant pas droit de vote. Son mandat est précisé dans les règlements généraux. Il existe également un comité pour l'affectation des bourses.

### *Employés*

Le nombre d'employés se situe autour de 14, dont 1,5 poste affecté à l'administration (direction et secrétariat). La personne assurant la direction combine plusieurs tâches : communications, recherche et préparation des demandes de financement, préparation des rencontres avec le conseil d'administration; et cela seulement à temps partiel puisqu'elle est également professionnelle affectée à la desserte de services aux usagers.

#### **5.3.2. Le contexte de l'observation**

Lors de la confirmation de participation à notre recherche, nous avons été avisés du peu de temps disponible par la directrice, qui occupe cette fonction à temps partiel seulement. Ce manque de disponibilité a occasionné quelques reports de rencontres. Aussi, il a été plus difficile d'obtenir des informations complémentaires, notamment des informations permettant de dresser le profil de l'entreprise. Nous avons fait quelques demandes par courriels et avons laissé quelques messages téléphoniques sans obtenir de suites. Outre ces légers contretemps, l'accueil par la direction et les administrateurs a été très chaleureux.

**Tableau 24: Calendrier des observations de OBNL-MATURITÉ**

Type d'observation	Dates
Entretien avec coordonnateur/trice ou DG	15 novembre 2007
Observation lors de l'assemblée générale annuelle	15 novembre 2007
Première observation d'une réunion du conseil d'administration	29 novembre 2007
Entretien avec le président	12 décembre 2007
Deuxième observation d'une réunion du conseil d'administration	13 mars 2008
Entretiens avec deux membres non élus	25 septembre 2008

### 5.3.3. Résultats

Cette section présente les observations faites dans l'OBNL-MATURITÉ en regard des différentes dimensions de notre cadre d'analyse. Notre présentation suivra la même logique que pour les cas précédents.

#### Cadre juridique

Tel que précisé précédemment, l'OBNL-MATURITÉ a été instituée selon la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec.

Comme pour chacun des cas observés, nous avons demandé à OBNL-MATURITÉ de nous fournir l'ensemble des documents du cadre juridique existants dans l'entreprise : statuts de l'entreprise, règlements généraux, autres règlements et politiques. Seule une copie de

la charte et des règlements généraux nous ont été remis. La version des règlements généraux qui nous a été remise date de 2005.

Les règlements généraux de OBNL-MATURITÉ se déclinent en cinq chapitres : dispositions générales, catégories de membres, organismes régissant la corporation, régie interne et modifications ou abrogation des règlements généraux. C'est au troisième chapitre que les règlements généraux précisent les instances de gouvernance, leurs rôles et responsabilités, ainsi que les principales procédures auxquelles chaque instance est soumise.

### **Exposition et perception du droit**

Nous avons demandé à la directrice ainsi qu'au président dans quelles circonstances ils se réfèrent aux documents du cadre juridique. La première indique qu'elle se réfère aux règlements généraux surtout pour se remémorer la composition exacte du conseil d'administration et pour savoir quand envoyer l'avis de convocation pour l'assemblée générale. Le président indique de son côté qu'il s'y est référé la dernière fois quand l'organisation a dû modifier la composition de son conseil d'administration à la demande d'un groupe de généreux donateurs. Ni un ni l'autre ne semble se référer à la loi constitutive.

Selon la directrice, les documents les plus utilisés comme référence sont ceux associés aux assemblées générales des années antérieures : avis de convocation, modèle de procès-



verbal, modèle de rapport d'activité. Aucun des deux n'a indiqué se référer à d'autres documents, internes ou externes, liés au cadre légal de l'organisation.

Le duo président-directrice dispose toutefois d'un long vécu associatif, ce qui peut expliquer qu'ils ne ressentent pas le besoin de se référer souvent à leurs règlements généraux ou autres documents juridiques. En effet, la directrice générale assume ce poste dans l'organisation depuis 14 ans et elle était déjà partie prenante de l'organisation à titre d'employée depuis la fondation de l'entreprise. Le président, bien qu'il n'assume son poste que depuis deux ans, est membre du conseil d'administration depuis près de 20 ans. Il a également fait partie d'autres associations, entre autres, dix ans dans le monde syndical.

La directrice précise qu'elle ne connaît pas en détail les dispositions de son statut juridique. Elle est néanmoins en mesure de parler de l'esprit : l'organisation n'a pas comme but premier de faire de l'argent. L'entreprise ne paie pas d'impôt et peut réclamer 50 % des taxes payées. Le statut d'organisme de charité que l'organisation détient permet d'émettre des reçus aux donateurs. Selon elle, tous les clients et travailleurs sont membres de l'organisation. Cette dernière assertion n'a toutefois pas pu être corroborée par les règlements généraux.

De son côté, le président indique qu'il est probablement au courant de plusieurs dispositions du cadre juridique, sans que rien ne lui vienne spontanément. Il nomme toutefois la responsabilité des administrateurs dans la saine gestion de l'entreprise et le

fait qu'ils pourraient être amenés à payer personnellement des dommages dans certaines situations, sans que celles-ci aient été précisées lors de l'entretien.

Nous avons aussi voulu savoir qu'elle était le niveau de connaissance juridique des membres non élus au conseil d'administration. Les deux membres interrogés ont été en mesure d'identifier la forme juridique appropriée (OBNL), bien que pour l'un, il ait fallu préciser ce qu'était une forme juridique. Concernant la différence, selon eux, entre l'OBNL et la coopérative, l'un indiqué que la coopérative visait à enrichir ses membres alors que ce n'est pas le but de l'OBNL. Quant à l'autre membre, il s'est dit incapable de répondre à cette question.

Pour la directrice, l'assemblée générale vise à « ouvrir les livres » de l'organisation et faire rapport de ce qui a été fait. Le rapport des vérificateurs est soumis et les règlements généraux sont revus aux trois ou quatre ans. Les membres présents à l'assemblée peuvent également, à la fin de la séance, poser des questions ou émettre des commentaires qui peuvent influencer la réflexion du conseil d'administration. Le président se fait une idée semblable du rôle de l'assemblée générale, soit « mettre au vu et su de tout le monde qui gravite autour de l'organisation ce qui s'est passé durant l'année », et à changer le conseil d'administration. Ce dernier a aussi ajouté que réaliser cette étape était nécessaire, question d'assurer la transparence. Pour les membres non élus, l'assemblée générale sert à obtenir l'opinion des membres sur des décisions que le conseil d'administration doit prendre et informer les gens sur les progrès de l'entreprise et ses projets à venir. Pour

ces derniers, le rôle des membres non élus consiste principalement à utiliser les services. Il consiste également à promouvoir l'organisation et ce pour quoi elle existe.

Concernant le pouvoir de l'assemblée générale, le président nous a partagé que selon lui, cette instance dispose ultimement de tous les pouvoirs, y compris celui de congédier le directeur général. Les membres peuvent, selon lui, exiger la tenue d'une assemblée n'importe quand durant l'année pour avoir des explications sur différentes choses.

Interrogés sur leur compréhension du rôle du conseil d'administration, ni le président ni la directrice n'ont abordé la fonction légale du conseil d'administration. Le premier a indiqué que le conseil avait un rôle de représentativité. Les administrateurs sont élus par les membres pour les représenter. Pour la directrice, le conseil « aide » à prendre des décisions. Elle lui perçoit donc un rôle accessoire au niveau de la prise de décision. Elle indique également qu'il voit au développement et à la diversification de l'entreprise, soutient la recherche de financement et met la main à la pâte dans les opérations en raison du manque de ressources permanentes.

En fait, la directrice voit son rôle comme étant au centre de l'organisation : elle voit pas mal à tout. Le président abonde dans le même sens. Le président se voit davantage dans un rôle de soutien pour la directrice, mais se perçoit aussi comme un chien de garde pour le conseil d'administration. Il doit, selon lui, avoir les affaires de la corporation « à l'œil afin de s'assurer que ça parte sur la bonne *track* ». Toutefois, il indique que la dynamique entre lui et la directrice est tout à fait saine. La directrice n'hésite pas à l'informer des

différentes situations qui se présentent alors que de son côté, il se montre disponible à échanger avec elle, même s'il n'est pas toujours d'accord avec les propositions qu'elle fait.

Ni le président, ni la directrice ne connaissent les motifs de choix de la structure juridique. Le président pense que c'était pour les fondateurs la forme la plus appropriée pour réaliser la mission qu'ils s'étaient donnée. Pour le président, la formule OBNL continue d'être appropriée aux opérations de l'entreprise car c'est une formule qui est au bénéfice de toutes les parties prenantes de l'organisation, pas seulement pour les actionnaires. L'organisation peut donc se concentrer sur sa mission. Pour la directrice, le statut d'OBNL est utile car l'organisation n'a pas d'impôt à payer. Cette forme juridique a également permis l'obtention de la reconnaissance à titre d'organisme de charité, grâce à laquelle l'organisation a pu bénéficier de généreux dons dont elle n'aurait pu se prévaloir sans cette reconnaissance.

Concernant les limites de cette forme juridique, la directrice a indiqué que, sur plusieurs aspects, l'entreprise est semblable à une institution publique oeuvrant dans le même domaine, mais sans les ressources financières. Les plus bas salaires des employés oeuvrant dans l'institution publique de nature semblable sont plus élevés que les plus hauts salaires offerts par OBNL-MATURITÉ. Ce qui fait qu'elle perd parfois ses professionnels au bénéfice de l'institution publique. Le président n'a quant à lui émis aucun commentaire concernant les limites de la forme juridique sur les opérations.

## **Gouvernance**

Tel que mentionné dans les cas précédents, nos observations à la dimension gouvernance tentent de percevoir comment les acteurs impliqués dans les différentes instances jouent leur rôle.

Au niveau des séances du conseil d'administration, nous avons remarqué que huit membres sur 14 étaient présents lors de la première séance observée, alors que 11 sur 14 étaient présents lors de la seconde séance observée.

Lors des deux séances du conseil observées, les administrateurs participent aux échanges, posent des questions dès qu'ils en sentent le besoin. Il ne semble y avoir aucune hésitation dans les interactions. Lors de la première séance, le président arbore une attitude d'ouverture et laisse beaucoup d'espace aux administrateurs pour qu'ils s'expriment. Lors de la deuxième séance, c'est le vice-président qui anime la rencontre en l'absence du président. Ce dernier semble mal à l'aise avec le rôle d'animateur, bien que son attitude soit, lui aussi, ouverte.

Lors des séances du conseil d'administration observées, la directrice semble se mettre entièrement au service du conseil. Elle demeure très discrète pendant la lecture du procès-verbal et fait les suivis demandés par le président. Lors des échanges entourant les autres points à l'ordre du jour, elle explique avec ouverture, donne tous les détails requis pour apporter tout l'éclairage nécessaire à la bonne compréhension des sujets discutés. En

l'absence du président, elle vient en soutien au vice-président, présente les informations nécessaires à la discussion et rappelle les procédures suivre (par exemple, adopter les prévisions budgétaires).

Le conseil d'administration dispose d'un poste réservé à un travailleur alors que sept sont réservés à des usagers. Autant le président que la directrice se disent très à l'aise avec cette réalité. Pour eux, intégrer des usagers et des travailleurs fait en sorte que les décisions prises le sont en réelle concordance avec les besoins des usagers, car ces administrateurs sont plus ancrés à la réalité de l'organisation et plus sensibles à la cause. L'aspect économique de l'entreprise prendrait aussi, selon le président, moins d'importance dans les décisions.

L'ordre du jour des séances du conseil est présenté en quatre points, outre les points usuels reliés à l'adoption de l'ordre du jour et du procès-verbal, aux suivis de la dernière rencontre et à la levée de l'assemblée. Le libellé des points inscrits laisse croire que ceux-ci sont plutôt associés aux opérations qu'à la gouvernance : 1) correspondance; 2) informations de la trésorière; 3) informations de la direction et 4) varia. Lors de la deuxième séance, le point « informations des comités » avait été ajouté. La teneur des échanges confirme la perception, et à part quelques demandes de résolution (adoption des états financiers présentés, résolution permettant à la directrice de déposer des demandes de financement), il y a beaucoup d'informations données sur les opérations.

Toutefois, nous avons remarqué que, particulièrement lors de la première séance, il semblait y avoir une grande préoccupation face aux aspects de gouvernance. Notamment, un administrateur a indiqué qu'il ne retrouvait pas au procès-verbal un commentaire fait lors d'une séance antérieure. On soulève l'importance que les commentaires exprimés par les administrateurs soient notés aux procès-verbaux. Un autre questionne la forme des procès-verbaux. On ne les trouve pas assez détaillés. On questionne également la présentation des états financiers. Suite à ce commentaire, plusieurs avouent ne pas comprendre grand-chose et avoir besoin de formation. On demande de réviser la présentation des états financiers afin qu'elle soit plus digeste. Un peu plus tard dans la séance, le président propose que le conseil se donne une formation sur le rôle du conseil d'administration. Un autre administrateur, propose d'apporter de la documentation à cet effet lors d'une réunion ultérieure. Suite à ces questionnements, nous nous demandons si notre simple présence avait fait en sorte de susciter ces réflexions.

Concernant la prise de décisions, celles-ci semblent prises au consensus, après quoi on demande d'identifier un « proposeur » et un « secondeur » aux fins du procès-verbal.

Il existe un comité exécutif au sein de l'organisation. Celui-ci semble prendre une place prépondérante pour la directrice. Selon elle, ce comité est très impliqué dans le contrôle financier et se réunit pour « accepter le travail que j'ai (la directrice) fait sur les prévisions budgétaires et à travailler sur un nouvel enlignement qu'on prend qui va avoir un impact financier ». Les membres du comité collaborent aussi ponctuellement aux demandes de subvention. Pour elle comme pour le président, l'exécutif vise à permettre de prendre des

décisions plus rapides et faire des recommandations au conseil, et doit toujours rendre des comptes au conseil d'administration.

Lors des séances du conseil d'administration que nous avons observées, nous avons remarqué que le conseil d'administration prend acte du travail et des décisions du comité exécutif, et n'est pas amené à entériner les décisions que ce comité a pu prendre. Nous croyons qu'il existe un risque que le conseil exécutif usurpe le rôle du conseil d'administration dans la prise de décision. D'autant plus que la directrice a indiqué en entrevue, concernant les rapports du comité exécutif au conseil, qu'ils n'étaient pas toujours faits.

Concernant les interactions du conseil d'administration avec les membres non élus et l'assemblée générale comme instance de gouvernance, nous avons demandé au président et à la directrice comment se déroulait la préparation de l'assemblée générale annuelle.

Il semble que la préparation de l'évènement repose grandement sur la directrice. Celle-ci coordonne l'organisation de l'évènement et la préparation des documents. Au niveau du conseil d'administration, le président et le trésorier sont également intimement associés à la démarche. Le président s'occupe du rapport du président et de valider le déroulement, alors que le trésorier travaille de pair avec la firme comptable dans la préparation des états financiers qui seront présentés aux membres.



Interrogés sur les sujets abordés en assemblée générale, voici ce que nous ont transmis la directrice et le président. La première a énoncé que l'événement servait à faire état du passé et du présent, ainsi que de fournir un alignement pour le futur. Les points abordés sont : le procès-verbal de l'assemblée annuelle précédente, la vérification comptable, un rapport global dans lequel le président écrit une page sur ces impressions de l'année précédente, un rapport sur les opérations et le plan d'action de l'année prochaine. On constate que ses préoccupations demeurent davantage liées aux activités. Le président a énoncé pratiquement exactement les mêmes points, mais a quant à lui ajouté la « nomination d'un nouveau conseil d'administration, s'il y a lieu ».

Quant aux sujets évités, il n'y en a pas vraiment, selon le duo président-directrice, bien que selon cette dernière, les relations humaines et les conflits qu'il pourrait y avoir eu dans l'année n'y aient pas leur place. Nous reviendrons, à la section concernant l'effectivité, sur les sujets réellement abordés lors de l'assemblée générale que nous avons observée.

Lors de cette assemblée, seulement 13 personnes étaient présentes (nous excluant), dont 10 membres du conseil, un membre non élu, le vérificateur et un non-membre invité. Bien que les participants aient été attentifs, il y avait très peu d'interaction et seulement deux questions ont émané de l'assistance. Le président anime et répond toutefois avec ouverture. Rien dans l'attitude des personnes présentes ne pourrait brimer l'échange ou la participation.

Lors de l'élection du conseil d'administration, ce dernier semble confus à présenter la procédure d'élection. Cet élément n'est manifestement pas maîtrisé. Finalement, tous les postes sont comblés, mais de justesse.

Interrogé sur les moyens pour stimuler la participation des membres à l'assemblée générale annuelle, le président nous a dit que le conseil a tenté plusieurs choses. Outre l'envoi de l'avis de convocation à tous les membres, le conseil a tenté d'intéresser les membres en organisant un spectacle, une autre fois en offrant beignes et café. Le conseil a aussi tenté de varier le moment de la journée, et même de la semaine, choisi pour tenir l'assemblée. Une seule fois, ils ont atteint une présence de sept ou huit personnes en dehors des membres du conseil.

En dehors de l'assemblée, il y a toutefois différentes occasions de maintenir la relation avec les membres, puisque ceux-ci sont avant tout des membres usagers. La directrice espère que cela peut favoriser le sentiment d'appartenance et intéresser ces membres à la gouvernance de l'organisation. Aussi, l'entreprise avait l'habitude de publier un bulletin périodique pour diffuser des nouvelles, surtout en lien avec les activités de l'entreprise, bien que ce bulletin n'ait pas été produit dans la dernière année.

Aucun des deux membres non élus interrogés n'était présent à la dernière assemblée générale. Les deux ont indiqué n'avoir aucun intérêt pour l'évènement ou une quelconque implication, bien qu'ils aient tous les deux déjà été sollicités personnellement. Quand on leur a demandé pourquoi être devenu membre, la réponse était simple : pour utiliser les

services. En fait, ils n'ont pas demandé à être membres. La seule utilisation des services d'OBNL-MATURITÉ leur confère le statut de membre.

On leur a demandé comment les membres devraient être interpellés. L'un a indiqué qu'une manière possible serait en leur expliquant plus précisément quel est leur rôle et ce qu'on attend d'eux; et ce qui est abordé dans les réunions.

Malgré leur manque d'intérêt à participer à la gouvernance, ces membres ont dit sentir pouvoir donner leur opinion facilement, par exemple en échangeant avec les professionnels qui dispensent les services qu'ils utilisent, ou simplement en interpellant la directrice (que les deux désignent d'ailleurs par son prénom). L'un des membres a ajouté spontanément que l'équipe démontrait beaucoup d'écoute envers les usagers.

Concernant l'influence du stade de vie de l'entreprise sur la participation des membres, autant la directrice que le président ont souligné qu'il était à leur avis plus facile pour une entreprise à maturité d'entretenir des relations ouvertes et harmonieuses avec ses membres. La directrice a également ajouté un commentaire qui nous paraît fort éloquent relativement à notre question :

*Je crois qu'en démarrage d'entreprise tu mises plus d'importance à la relation avec les gens, car tu as besoin de leur appui beaucoup tandis qu'une entreprise à maturité a fait ses preuves. Nous ne sentons pas que nous avons besoin de gagner de clients, la crédibilité est acquise, nous sommes confortables. Je pense que dans les premières années tu essaies d'embarquer le plus de gens possible dans ton affaire. Si on était remis en question, là nous mettrions des efforts supplémentaires. Donc, lors d'une crise ou d'une remise en question le membership devient plus important.*

La directrice se voit comme la gardienne de la mission et des orientations de l'organisation. C'est elle qui voit à recadrer les idées de développement qu'ont les administrateurs : s'assurer que ces idées respectent le mandat de base de l'organisation et de voir à ce que les idées sélectionnées puissent s'intégrer à l'organisation : personnel et cadre budgétaire. Elle indique qu' « en fait c'est souvent moi qui initie des changements de réorganisation administrative et j'ai assez de flair pour voir les coups s'en venir ».

Selon le président, le rôle de la directrice est prioritaire. Pour lui, la directrice est la personne pilier, sur qui repose la majorité du fardeau. C'est elle qui voit au bon fonctionnement de tout et rend compte évidemment de tout ce qu'elle fait ou presque selon la latitude qui lui est donnée. C'est la directrice qui organise tout et qui planifie tout.

Cependant, si la directrice a l'impression de jouer un rôle actif dans le recrutement des administrateurs en identifiant les compétences manquantes au conseil et faisant une liste de candidats potentiels, le président a l'impression que tous les membres du conseil contribuent au recrutement.

### **Effectivité du droit**

La notion d'effectivité concerne directement la mise en application du droit, ou de quelle manière les instances de gouvernance respectent les modalités juridiques de leurs statuts. À cet effet, nous avons observé dans quelle mesure le rôle des instances était respecté dans la prise de décisions, si les sujets discutés à l'assemblée générale étaient conformes,

en quoi les articles des règlements généraux étaient cohérents avec la loi de référence et si lesdits règlements étaient appliqués.

Les règlements généraux précisent les compétences des différentes instances d'OBNL-MATURITÉ, lesquels sont plutôt désignés par l'appellation « organismes régissant la corporation ». Le tableau suivant présente les compétences propres à chaque instance.

**Tableau 25: Compétences des instances de OBNL-MATURITÉ**

Assemblée générale (3.04)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Amender la constitution de la Corporation en conformité avec le présent règlement;</li> <li>b) Voter, amender ou abroger tout autre règlement de la Corporation;</li> <li>c) Nommer les vérificateurs de la Corporation;</li> <li>d) Élire le conseil d'administration conformément à l'article 3.10;</li> <li>e) Adopter ou rejeter les rapports financiers;</li> <li>f) Prendre toute décision qu'elle juge nécessaire pour permettre au Conseil d'atteindre ses buts;</li> </ul>
Conseil d'administration (3.23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Est le principal administrateur des affaires de la Corporation;</li> <li>b) Exécute les décisions de l'Assemblée générale</li> <li>c) Forme ou abolit les comités ou commissions d'étude;</li> <li>d) Élit parmi ses membres, les officiers de la corporation;</li> <li>e) Désigne les conseillers juridiques;</li> <li>f) Exerce tout autre pouvoir prévu par le présent règlement;</li> </ul>
Comité exécutif (3.25)	Le comité exécutif règle les questions urgentes de la Corporation. Toutefois, il fait entériner ses décisions par le Conseil d'administration

Si l'on compare les pouvoirs conférés à l'assemblée générale selon les règlements généraux, comparativement à ce que la loi prévoit, on constate que la corporation accorde

davantage de pouvoir à cette instance que ne l'a prévu le législateur. Le tableau 26 permet de constater les différences, les cases grisées correspondant à des pouvoirs qui ne reviennent pas, si l'on se réfère à la loi, à l'assemblée générale.

Le paragraphe f) de l'article 3.04 des règlements généraux nous a surpris. Cet énoncé confère à l'assemblée générale des pouvoirs pratiquement absolus sur les affaires de la corporation, ce qui est contraire à l'esprit de la loi qui prévoit que le conseil d'administration est le mandataire légal de l'organisation. Toutefois, cela explique la perception que nous a transmise le président à l'effet que l'assemblée générale avait tous les pouvoirs.

Lors de l'assemblée générale que nous avons observée, les points à l'ordre du jour étaient cohérents avec les règlements généraux, bien qu'ils ne le soient pas tous avec la loi. En effet, on a procédé à l'adoption des rapports annuels (rapport d'activité et rapport financier), bien qu'il s'agisse d'une prérogative du conseil d'administration. Les autres points concernaient l'adoption du procès-verbal de la dernière assemblée, la nomination du vérificateur et l'élection du conseil d'administration, ce qui est conforme à la loi. Aucun point ne concernait les règlements généraux.

**Tableau 26: Pouvoirs comparés de l'Assemblée générale de OBNL-MATURITÉ**

<b>Règlements généraux (article 3.04)</b>	<b>Loi (articles différents selon les énoncés)</b>
a) Amender la constitution de la Corporation en conformité avec le présent règlement;	Amender la constitution avec un appui au 2/3 des voix <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de nom (21)</li> <li>• Dissolution de la corporation (28)</li> <li>• Changement aux objets de la charte (37)</li> <li>• Changement du nombre d'administrateurs (87)</li> </ul>
b) Voter, amender ou abroger tout autre règlement de la Corporation;	Ratification des règlements généraux C'est le conseil d'administration qui adopte, modifie ou abroge les règlements généraux. (art.91, paragraphe 3).
c) Nommer les vérificateurs de la Corporation;	Un OBNL n'est pas tenu de nommer un vérificateur. L'article 113 ne s'applique pas à la partie III de la loi (art. 224). Cependant, des bailleurs de fonds peuvent exiger des rapports financiers vérifiés. Le cas échéant, il revient à l'AGA de nommer le vérificateur.
d) Élire le conseil d'administration conformément à l'article 3.10;	Élection des administrateurs (art.88)
e) Adopter ou rejeter les rapports financiers;	Il s'agit là d'une prérogative du conseil d'administration, à titre de mandataire de la corporation (art. 91). Le C.A. doit présenter les éléments suivants : Bilan Relevé général des recettes et dépense Le rapport du vérificateur des comptes le cas échéant (sous réserve des articles 224) Autres renseignements relatifs à la situation financière de la compagnie (art. 98)
f) Prendre toute décision qu'elle juge nécessaire pour permettre au Conseil d'atteindre ses buts;	Le conseil d'administration administre les affaires de la corporation. (Art. 83 et 91)

Concernant les compétences du comité exécutif, nous avons vu que l'article 3.25 des règlements généraux lui confère le pouvoir de régler les affaires urgentes de la corporation, mais que ses décisions doivent être entérinées par le conseil d'administration. À ce propos, nous avons vu à la partie traitant de la gouvernance présentée précédemment que le conseil d'administration prenait plutôt acte des décisions du conseil exécutif.

### **Brève synthèse des résultats**

Les éléments qui constituent le cadre juridique ne sont pas complètement cohérents entre eux. Il existe notamment des différences entre les modalités prévues à la loi et les règlements généraux. En effet, les règlements généraux accordent davantage de pouvoir à l'assemblée générale que ce que prévoit la loi. Cependant, nous avons observé dans les pratiques de gouvernance l'application des règlements généraux. Il y a ainsi une cohérence relative. Par ailleurs, nous avons vu que la composition du conseil exécutif était conforme à la loi et aux règlements généraux, bien que les limites de son rôle ne soient pas respectées. C'est-à-dire que dans les faits, le conseil prend acte des décisions de l'exécutif plutôt que de les entériner.

L'assemblée générale ne nous semble pas le lieu d'expression privilégié des ayants droit. D'abord, un seul membre non élu était présent à cette assemblée. Aussi, les membres non élus interrogés n'ont manifesté aucun intérêt pour cet événement, se sentant plutôt



interpellés par les services offerts. C'est plutôt en discutant directement avec la directrice ou les professionnels qu'ils feraient entendre leur voix.

La directrice est au centre de l'univers de l'organisation. Elle voit à la préparation des séances du conseil et de l'assemblée générale. Elle s'adresse toutefois régulièrement au président pour les affaires de l'entreprise et interpelle également des administrateurs pour de l'aide sur différents mandats. Il faut dire aussi qu'elle n'occupe la fonction de direction qu'à temps partiel. Dans les séances, son apport est soutenu mais très respectueux des échanges des administrateurs.

Le climat des séances est très convivial. L'animation du président permet à chacun d'exprimer son opinion. La plupart des points inscrits à l'ordre du jour traitent d'avantage des opérations et de régie interne. Certains points discutés ont mené les administrateurs à s'interroger sur les pratiques de gouvernance. Notre observation s'étant arrêtée à cette séance du conseil, nous n'avons pu constater si effectivement, des suites avaient été données aux préoccupations énoncées.

#### **5.4. COOP-Déclin**

La quatrième entreprise de notre échantillon est une coopérative en phase de déclin œuvrant dans l'industrie forestière et localisée dans la MRC Témiscamingue.

### **5.4.1. Profil de l'entreprise**

C'est le 11 avril 1981 que l'entreprise est constituée en vertu de la Loi sur les coopératives, en remplacement de l'association qui existait déjà depuis 1947 sous forme de syndicat. Nous relaterons les faits saillants de l'entreprise depuis sa transformation en coopérative en 1981.

#### **Faits saillants de l'historique**

Les statuts ont été modifiés deux fois depuis la transformation en coopérative en 1981, soit le 26 octobre 1988 : changement à l'objet afin d'ajouter un secteur d'activité connexe ainsi que le 7 mars 2007 : changement de nom et changement à l'objet afin d'ajouter des secteurs d'activité non connexes à l'objet principal.

L'entreprise vit ses meilleures années entre 1986 et 1990, alors que le chiffre d'affaires atteint 4,9 millions de dollars en 1990. Le chiffre d'affaires amorcera par la suite une pente descendante à peu près constante pour se situer à 150 150 \$ en 2008. La décroissance du chiffre d'affaires s'explique en grande partie par les grandes transformations qu'a subies l'industrie forestière dans ces mêmes années.

Afin de diversifier ses sources de revenus, la coopérative fait l'acquisition d'une filiale en l'an 2000, laquelle œuvre dans un champ connexe à la coopérative mais dont les produits sont destinés à des marchés liés à une autre industrie. Cette filiale est constituée selon la

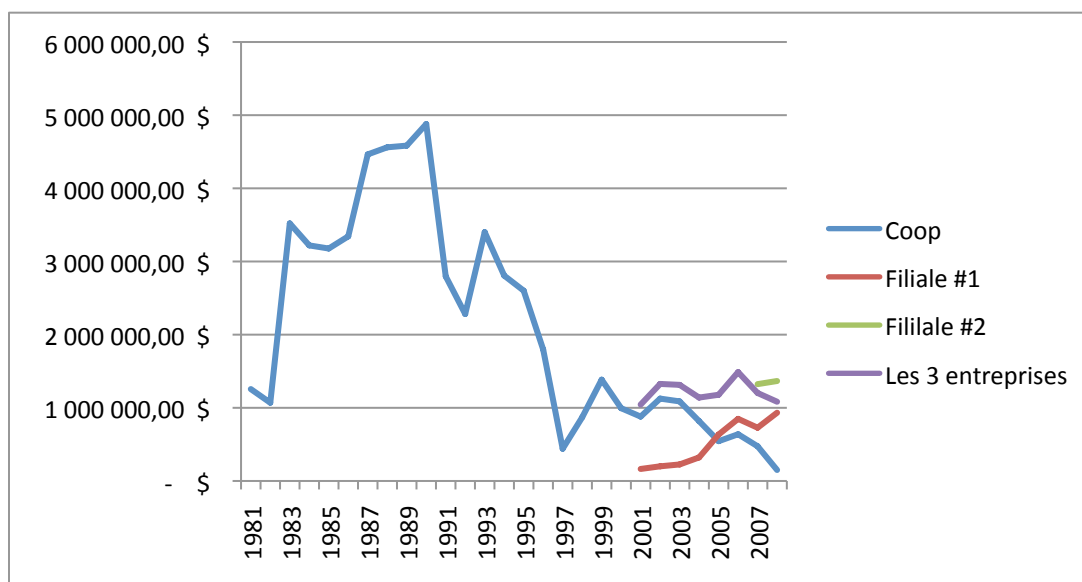
Loi sur les sociétés par actions en 1984 (loi fédérale) et obtient un certificat de modification en 1988 suite à un changement de dénomination sociale.

En 2007, la coopérative fait l'achat d'une seconde filiale, celle-ci constituée selon la partie I de la Loi sur les compagnies en 1978 et continuée en 1995 selon la partie IA de la même loi. Cette filiale œuvre dans un champ d'activité complètement différent de la coopérative, et c'est en vue de cette transaction que la coop a modifié ses statuts en mars 2007.

Cette transaction s'inscrit également dans la perspective de diversification, mais plus encore, elle vise à préserver le tissu social de la collectivité où sont installées la coopérative et cette seconde filiale. En effet, avant la transaction, cette filiale prévoyait fermer ses portes. Comme on considère la filiale comme un service de proximité, les membres de la coopérative s'inquiétaient de la disparition de ce service, et de ses effets sur la masse de travailleurs potentiels pour la coopérative.

La figure suivante illustre l'évolution du chiffre d'affaires de la coopérative ainsi que de ses deux filiales, acquises respectivement en 2001 et 2007. On peut voir que malgré les efforts de diversification, le chiffre d'affaires global poursuit sa pente négative, nonobstant une légère remontée entre 2001 et 2006.

**Figure 8: Évolution du chiffre d'affaires de COOP-DÉCLIN**



## Structure organisationnelle

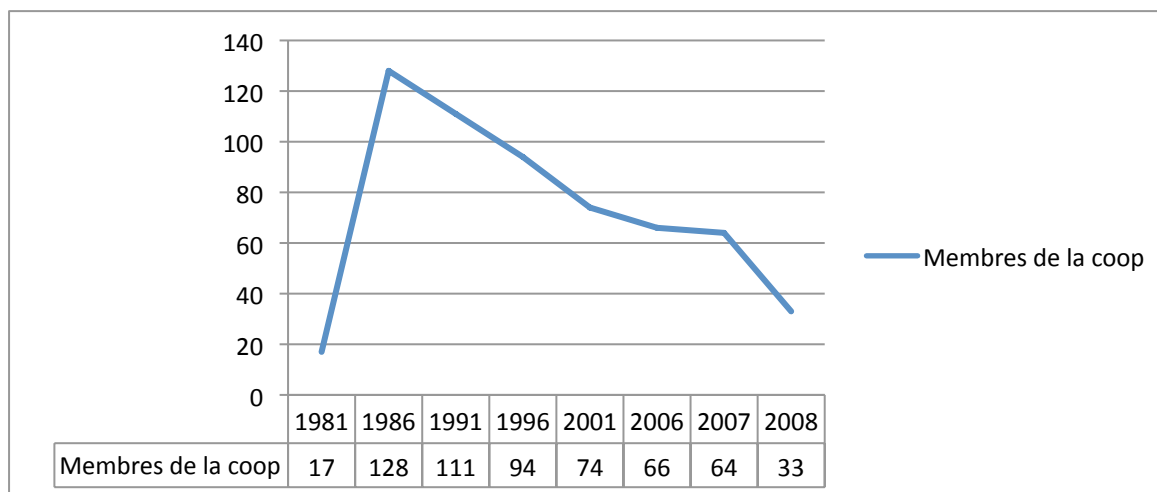
Dans la présente section, nous exposerons les principaux éléments de la structure organisationnelle de COOP-DÉCLIN.

### *Membership*

Le membership est composé de membres travailleurs, bien que dans les faits, plusieurs membres ne travaillent actuellement plus au sein de l'entreprise. L'entreprise en déclin n'étant plus en mesure de fournir du travail à ses membres, plusieurs se sont retirés. En

2008, il n'y avait plus que 33 membres actifs. La figure suivante illustre l'évolution du membership depuis la fondation de la coopérative en 1981.

**Figure 9: Évolution du membership de COOP-DÉCLIN**



On constate que le membership suit une pente descendante similaire à celle du chiffre d'affaires.

Les données sur le chiffre d'affaires et le membership confirment la phase de vie dite en déclin dans laquelle se situe cette entreprise d'économie sociale.

#### *Conseil d'administration*

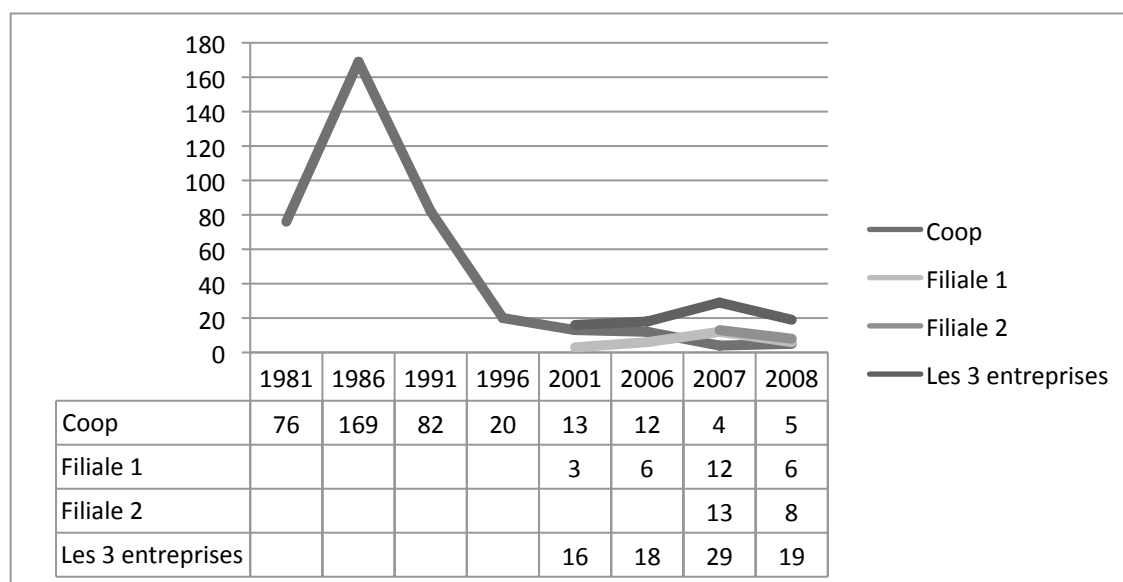
Le conseil d'administration de la COOP-DÉCLIN est composé de 8 membres travailleurs. Parmi ces membres travailleurs, trois travaillent pour la coopérative, un travaille pour la

filiale #1, un est à la retraite et trois ne travaillent ni pour la coopérative, ni pour ses filiales. L'un des administrateurs de la coopérative porte également le titre de directeur général.

Le conseil d'administration a formé un conseil d'administration distinct pour la filiale #1, composé de trois administrateurs qui sont également membres du conseil d'administration principal. Il n'y a pas de conseil d'administration distinct pour la filiale #2. Celle-ci est administrée par le conseil d'administration de la COOP-DÉCLIN.

### *Employés*

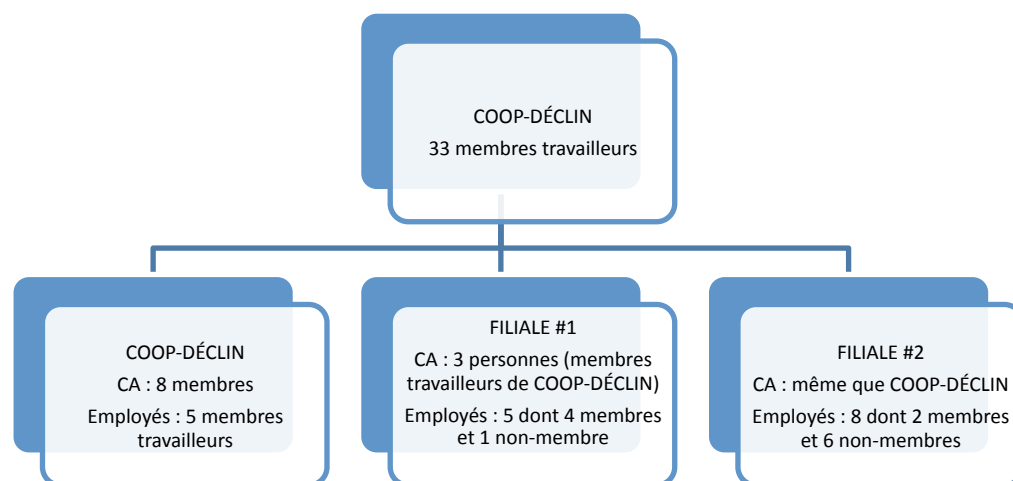
La coopérative n'avait que cinq employés au moment de l'observation. Deux des cinq employés travaillent à l'administration alors que les trois autres travaillent aux opérations forestières. Avec ses deux filiales, le nombre d'employés en 2008 était de 19. Cela est très inférieur à ce que l'entreprise a déjà connu, avec 169 employés en 1986. Les deux employés de l'administration sont même comptés deux fois car ils travaillent dans au moins deux filiales chacun. La figure suivante illustre l'évolution du nombre d'employés depuis 1981 pour la coopérative et ses deux filiales.

**Figure 10: Évolution de nombre d'employés de COOP-DÉCLIN**

Les membres travailleurs de la coopérative peuvent travailler dans la coopérative ou dans l'une de ses filiales et faire partie de l'un des deux conseils d'administration qui administrent les trois instances. Plusieurs employés des filiales sont toutefois des non-membres. En effet, les conditions salariales dans les filiales sont largement inférieures à ce que les membres travailleurs avaient l'habitude de connaître en œuvrant aux opérations principales de la COOP-DÉCLIN. En général, les membres ont donc peu d'intérêt à occuper les postes disponibles dans les filiales, préférant se tourner vers de tout autres emplois.

La figure suivante présente la structure organisationnelle de la COOP-DÉCLIN et de ses deux filiales.

**Figure 11: Structure organisationnelle de COOP-DÉCLIN**



#### **5.4.2. Le contexte de l'observation**

Tel que mentionné précédemment, la coopérative est en phase de déclin. Nous avons pu également observer une forme de désorganisation, que nous croyons en lien avec la phase de vie dans laquelle se trouve l'entreprise. Entre autres, il s'est écoulé cinq mois entre la date de confirmation de l'adhésion au projet et la première observation.

En fait, nous avons été avisés dès le début de la difficulté à faire les observations puisque les séances du conseil d'administration n'étaient pas tenues de façon régulière. Nous avons procédé à la première observation en janvier 2008, pour la tenue de l'assemblée générale annuelle. Pour l'occasion, le conseil d'administration s'est réuni en séance juste avant l'AGA. Un autre symptôme de désorganisation : l'AGA était en retard d'environ six mois par rapport à la législation. En effet, la fin de l'année financière étant le 31 mars, l'assemblée générale aurait dû avoir lieu avant le 31 juillet.



Aucune autre séance du conseil d'administration ne s'est tenue durant la période consacrée à l'observation des quatre entreprises. Ainsi, nous n'avons pas pu faire la seconde observation prévue au conseil d'administration.

Le tableau suivant présente le calendrier des observations faites à la COOP-DÉCLIN.

**Tableau 27: Calendrier d'observation de COOP-DÉCLIN**

<b>Type d'observation</b>	<b>Date</b>
Entretien avec la coordonnatrice	25 janvier 2008
Première observation lors d'une réunion du conseil d'administration	25 janvier 2008
Observation lors de l'assemblée générale annuelle	25 janvier 2008
Entretien avec le président	9 avril 2008
Entretiens avec deux membres non élus	25 septembre 2008
Deuxième observation lors d'une réunion du conseil d'administration	Impossible à tenir

### **5.4.3. Résultats**

La présentation des résultats suivra la même logique que pour les cas précédents, soit les résultats entourant le cadre juridique, la gouvernance et l'effectivité du droit.

#### **Cadre juridique**

Au niveau du cadre juridique, l'entreprise dispose des documents juridiques suivants : les statuts de l'entreprise et les certificats de modification, le règlement de régie interne

(règlement #1), le règlement de parts privilégiées (règlement #2), ainsi qu'un contrat de membre. Il n'a pas été porté à notre connaissance la présence de règlement d'emprunt ou de différentes politiques de gouvernance. Cependant, l'article 5.5 du règlement #1 « délègue au conseil d'administration le pouvoir de nantir, d'hypothéquer et autrement donner en garantie les biens de la coopérative » (COOP-DÉCLIN- Règlement #1, art. 5.5).

Le règlement de régie interne qui nous a été remis est entré en vigueur le 15 avril 1981, soit dans les tous débuts de la coopérative. Chaque chapitre du règlement #1 fait référence aux articles de loi qui concernent cette partie. Cette façon de faire facilite la référence au cadre légal par les membres et constitue une pratique saine.

### **Exposition et perception du droit**

Concernant l'exposition au droit, ni le président, ni la secrétaire ne se réfère régulièrement à la loi ou aux règlements généraux de la coopérative. En fait, la secrétaire indique qu'ils s'y réfèrent très peu, et le président qu'ils le font pratiquement uniquement pour avoir à vue la procédure d'élection au conseil. Parfois, ils vont se référer à leur fédération pour obtenir des avis très précis. Ce fût le cas notamment quand la coopérative a voulu acquérir la deuxième filiale en 2007.

Le président assure cette fonction dans la coopérative depuis dix ans. Il s'est également impliqué dans différents autres comités de la municipalité. Il a donc une bonne expérience de monde associatif, ce qui peut expliquer la référence très ponctuelle aux textes

juridiques. Il en va de même pour la secrétaire qui occupe son poste dans l'entreprise depuis près de vingt ans. Elle n'a pas d'expérience de gestion dans d'autres entreprises d'économie sociale toutefois.

Du point de vue de la composante « perception du droit », voici ce que nous avons observé.

D'abord, il a été intéressant de constater qu'autant la secrétaire que le président avait une bonne idée des motifs ayant poussé les fondateurs à choisir cette forme légale. Selon eux, faire travailler des gens et réunir les forces de tous les travailleurs afin de négocier des meilleurs contrats avec la grosse entreprise était au cœur de ce choix. Aussi, la résilience de la formule coopérative a été soulevée comme motif de choix. Pour la secrétaire, le fait d'être une coopérative augmente les chances de traverser les crises. D'une part, les travailleurs se soutiennent mutuellement et d'autre part, les membres peuvent contribuer au financement lors de difficultés financières.

Le président et la secrétaire ont fourni une réponse semblable concernant la nature de leur forme juridique (c'est quoi une coop?) : une entreprise gérée par les membres. Pour la secrétaire, une coopérative vise également à fournir du travail à ses membres, lesquels adhèrent de façon volontaire, mais ont ensuite leur mot à dire sur la bonne marche de l'entreprise et peuvent bénéficier de ristournes. Elle a aussi précisé que la coopérative s'appuie sur des principes coopératifs. Autant la secrétaire que le président ont parlé de

l'engagement qu'a une coopérative envers la communauté, contrairement à l'entreprise privée.

De leur côté, les membres non élus interrogés ont pu identifier sans trop de mal le statut juridique de l'entreprise. Pour l'un, il a toutefois fallu préciser ce qu'on entendait par statut juridique. Interrogés à savoir s'ils voyaient une différence entre la coopérative et l'OBNL, l'un a indiqué qu'il voyait ces types d'organisations assez semblables alors que l'autre n'avait aucune idée de ce qu'était l'OBNL.

Pour la secrétaire, le statut juridique est « un encadrement qui permet de voir quel enlignement prendre ». La réponse fournie par le président n'était pas quant à elle en lien avec la question. Cependant, la secrétaire et le président se disent assez à l'aise avec les différentes dispositions de leur statut juridique. Les deux étaient au fait que des modifications avaient été apportées à leur loi de référence en 2005. Les deux ont fait référence à leur fédération qui leur avait acheminé de l'information à ce propos, et indiqué que cette dernière offre régulièrement des formations ou des séances d'information. Toutefois, bien que la secrétaire et le président aient eu connaissance des changements, ils ne peuvent indiquer la teneur exacte de ces changements.

Le rôle des différentes instances semble clair, autant pour la secrétaire que pour le président. Concernant l'assemblée générale, en plus de l'élection du conseil d'administration, le président a indiqué qu'elle permettait aux membres de discuter des grands problèmes vécus par l'entreprise durant l'année. La secrétaire a été plus précise en

indiquant que l'assemblée générale servait à permettre aux membres de donner leur mot sur la marche de l'entreprise et participer aux grosses décisions, par exemple des investissements à faire. Elle ajoute que cette instance voit à élire le conseil d'administration, ainsi qu'à préciser le montant des parts sociales et des ristournes.

Il revient, selon eux, au conseil d'administration de prendre les décisions au jour le jour, selon les orientations données par l'assemblée. Le gérant ou directeur voit à appliquer les décisions prises par le conseil. Quant au président, son rôle serait d'approfondir certains sujets relatifs à l'administration de la coopérative avant d'en faire part au conseil, de faire le lien avec le directeur et lui fournir un encadrement. Il aurait aussi comme rôle d'animer les assemblées, trancher une décision en cas d'égalité dans les positions, et s'assurer que les procédures sont suivies.

Interrogés sur leur perception du rôle de l'assemblée générale, les membres non élus ont, pour leur part, indiqué qu'elle servait à montrer aux membres ce qui s'est fait dans l'année et ce qui attend l'entreprise dans les années à venir; savoir si leur regroupement est en santé ou pas; donner son opinion et participer à la prise de décision.

Les membres non élus perçoivent leur utilité principalement par l'apport financier à l'entreprise, que ce soit en investissant des argents ou en participant à générer le chiffre d'affaires par leur travail au sein de la coopérative. Pour le président et la secrétaire, le fait d'avoir des membres permet de passer plus facilement à travers une crise en raison de la solidarité dont ils font preuve.

Lorsque l'on a demandé si le statut juridique leur semblait approprié pour les opérations, le président et la secrétaire pensent que oui, et que c'est le principe d'engagement envers la communauté<sup>30</sup> de la coopérative qui a justifié l'achat de la filiale #2. En effet, cette filiale était sur le point de fermer ses portes. Pour les membres de la coopérative, cette fermeture risquait d'avoir un impact majeur sur la vitalité de la communauté, et l'exode de la population aurait à son tour un impact sur la vie de la coopérative en drainant le bassin de travailleurs potentiels. Pour le président, bien que le statut demeure en général approprié aux opérations, il y aurait beaucoup de travail à faire pour harmoniser la notion de membre en lien avec les opérations réelles de la coopérative, qui inclut maintenant deux filiales qui s'inscrivent dans des industries totalement différentes de l'industrie forestière à laquelle la coopérative était associée depuis ses débuts.

Quant aux limites, le président indique que la formule coopérative est plus difficile à opérer car ça prend l'avis de plusieurs personnes dans la prise de décision. Cela ajoute parfois des longueurs qui pourraient être évitées s'il y avait un propriétaire unique.

## **Gouvernance**

Tel qu'indiqué précédemment, une seule observation lors d'une séance de conseil d'administration a été possible. Lors de cette observation, six administrateurs sur sept étaient présents. Il faut noter que cette séance précédait tout juste l'assemblée générale annuelle, ce qui a pu influencer la participation.

---

<sup>30</sup> L'engagement envers la communauté est l'un des sept principes de la coopération

Les échanges sont ouverts et tous les administrateurs participent à la discussion. Il règne un climat de collégialité. Le président ouvre la discussion, amène les administrateurs à donner leur point de vue, et ne se gêne pas pour poser des questions lui aussi, notamment à l'adresse de la secrétaire qui a préparé les documents, de même qu'au vérificateur venu présenter les états financiers.

D'ailleurs, l'une des questions concerne l'information de gestion. À la présentation des états financiers, des questions sont posées notamment sur les unités vendues par famille de produits. Le président aimerait que les états financiers reflètent ces informations par la suite. Il pose sa requête davantage comme une question sur la faisabilité que comme une exigence. Tout au long de la rencontre on sent de la part du président, à travers ses questions et interventions, une grande préoccupation pour l'amélioration de la situation de l'entreprise.

Tel qu'exposé en introduction, la personne portant officiellement le titre de directeur général est également administrateur. Par ailleurs, selon notre compréhension de ce qui nous a été dit, il ne reçoit aucune rétribution provenant de la coop à ce titre. Au quotidien, la personne en charge des opérations est la secrétaire. C'est elle aussi qui assure le lien avec le conseil d'administration et prépare tous les documents requis pour les séances du conseil ou pour l'assemblée générale annuelle. C'est donc vers cette personne que nous nous sommes tournés dans le cadre de notre étude et c'est autour d'elle que notre analyse se porte pour les points concernant le rôle ou l'apport de la direction en lien avec les éléments de notre cadre d'analyse.

À propos de la secrétaire, celle-ci occupe un rôle de soutien tout au long de la séance. Bien qu'elle soit également administratrice, c'est davantage son apport à l'administration qui est mis à l'avant dans sa participation. Aussi, elle est quelques fois prise en défaut par rapport à certains éléments : ancien nom d'entreprise inscrit sur l'ordre du jour, omission d'envoyer les avis de convocation pour l'assemblée générale, pages manquantes aux états financiers.

Comme la COOP-DÉCLIN est une coopérative de travailleurs, il y a bien sûr présence de sièges réservés à ceux-ci. En fait, actuellement, tous les sièges sont réservés à des travailleurs. Il n'y a pas de siège réservé à un usager. Cependant, selon la secrétaire, le conseil d'administration songerait à intégrer un poste pour un non-membre.

Le fait que des travailleurs siègent au conseil d'administration ne semble pas poser de problème, et cet avis est partagé autant par la secrétaire que par le président. Selon eux, la gestion par les travailleurs favoriserait l'intérêt des administrateurs à la réussite de l'entreprise, puisqu'ils bénéficient directement de cette réussite.

Toutefois, les deux admettent que la prise de décision est parfois délicate car les administrateurs sont « assis sur deux chaises ». La décision à prendre par le conseil pour le bénéfice de l'entreprise est parfois en contradiction avec les intérêts personnels du travailleur. Selon le président, ce type de situations était davantage présent lorsque l'entreprise et les travailleurs étaient « nouveaux ». Avec le temps, les travailleurs sont plus sensibles aux besoins de l'entreprise et à sa pérennité et ont plus de facilité à se



retirer lors de la prise de décision où ils se retrouvent en conflit d'intérêts. Peut-être aussi que le fait qu'il y ait moins de travailleurs facilite également la dynamique.

Lors de cette séance, très peu de points sont inscrits à l'ordre du jour. Outre la présentation des états financiers en vue de l'assemblée générale qui suivra, seuls deux points sont inscrits : l'acceptation d'un nouveau membre et une proposition en lien avec les orientations de l'entreprise. Cet item est ajouté séance tenante au point varia. Tous les points discutés relèvent de la gouvernance et aucun ne traite de régie interne. Aussi, lors de la discussion de ce point en conseil d'administration, des réflexes de saine gouvernance nous ont semblé être présents alors que le président s'est assuré d'obtenir une position claire du conseil avant de créer un comité chargé de l'étude de ladite proposition ainsi que des négociations en découlant.

Tel que mentionné précédemment, le projet d'ordre du jour est identifié avec l'ancien nom de la coopérative. Cette situation soulève des questions de la part d'un administrateur et ce questionnement amène des discussions sur les « restrictions » ou possibilités légales en lien avec les activités « diversifiées » de la coop. Il semble que les efforts pour transformer la coopérative afin de lui donner un nouveau souffle ne trouvent pas encore écho dans tous les éléments de gestion de l'entreprise; les anciennes façons de faire étant tenaces.

Il n'y a pas de comité exécutif, au sein de la coopérative. Ainsi, le conseil joue pleinement son rôle et prend l'ensemble des décisions concernant la bonne marche de l'entreprise.

Cependant, le conseil d'administration outrepassé légèrement son rôle en agissant à la fois à titre d'assemblée des membres. En effet, il semble que ce soit au moins la deuxième fois que l'envoi de l'avis de convocation aux membres soit omis. Sans avis de convocation, il est difficile pour les membres de participer et de jouer leur rôle. Le conseil d'administration est ainsi « contraint » d'agir à la fois comme mandataire de l'entreprise et comme « surveillant » de ses propres actions et gardien des intérêts des membres.

Le conseil d'administration prend peu de place dans l'organisation de l'assemblée générale. Le président et la secrétaire discutent ensemble de l'ordre du jour, et l'avis de convocation est alors habituellement envoyé aux membres. Tel qu'indiqué, ce ne fût pas le cas pour l'assemblée générale que nous avons observée.

Le président a, lors de l'assemblée générale, questionné la secrétaire sur les motifs du non-envoi de l'avis de convocation. Celle-ci a répondu que, comme les membres étaient dispersés dans toute la région, et que de toute façon ils ne venaient jamais aux assemblées, l'effort et la dépense avaient été jugés inutiles. Ce à quoi le président a répondu qu'un avis de convocation devait toujours être envoyé.

Concernant la préparation de l'assemblée générale, la secrétaire a été assez précise sur les points devant être abordés lorsque questionnée à ce sujet. Les éléments principaux devant être traités selon la loi ont été nommés spontanément. Quant au président, il a plutôt articulé sa réponse autour de la participation des membres présents à l'assemblée générale dans les orientations de l'entreprise. Selon lui, même si le conseil propose des

orientations, l'assemblée générale doit nourrir la discussion et trancher la décision, et que même si le conseil propose des orientations, l'assemblée des membres donne du pouvoir à ces orientations.

Quant aux sujets évités, ils concernent les affaires du conseil d'administration ou de la régie interne. Pour la secrétaire, il ne s'agit pas vraiment de sujets évités, mais plutôt des sujets qui concernent une autre instance. Elle indique à ce propos : « Ce n'est pas qu'on évite ces sujets à l'assemblée générale, c'est juste que ce n'est pas dans le cadre de l'assemblée générale de décider. Éviter des sujets je ne pense pas qu'on va en éviter, sauf si la décision ne se prend pas là, on doit les avertir que la décision se prend au conseil d'administration, mais ça ne veut pas dire que le sujet va être évité. »

Sur la trentaine de membres actifs, seuls cinq étaient présents à l'assemblée générale, tous des administrateurs. Comme aucune indication sur la notion de quorum en assemblée générale n'est inscrite aux règlements généraux, c'est l'article 64 de la loi qui s'applique. Celui-ci stipule que « sauf disposition contraire des règlements, les membres et représentants présents à une assemblée générale constituent le quorum. » À la lumière de ce qui précède, l'assemblée était valide. L'application du droit est donc conforme, mais on peut certes questionner la notion de participation.

Concernant les points inscrits à l'ordre du jour, il en manquait deux : 1) le dépôt du rapport du vérificateur et du rapport annuel et 2) statuer sur la répartition des trop-perçus. Il nous a semblé très étrange que le premier point n'apparaisse pas à l'ordre du

jour puisque la séance du conseil d'administration précédant l'assemblée annuelle avait porté en majorité sur la présentation et l'adoption des états financiers. Personne n'a soulevé l'absence de ce point à l'ordre du jour et il n'a pas été traité.

Aussi, deux points avaient été oubliés sur le projet d'ordre du jour et ont été ajoutés séances tenantes : 1) Lecture et adoption de l'ordre du jour et 2) Varia (inventaire de la filiale numéro deux).

Par ailleurs, nous avons noté que la discussion sur la proposition concernant les orientations de l'entreprise dont nous avons parlé plus tôt s'est faite en conseil d'administration, mais pas n'a pas été reprise en assemblée générale. D'un point de vue de la saine gouvernance, on aurait pu s'attendre à ce que les faits saillants des discussions entourant ce point ainsi que les recommandations soient rapportés à l'assemblée des membres de manière à ce qu'ils expriment leur point de vue sur l'orientation à prendre. Comme seuls les administrateurs présents à la rencontre du conseil étaient également présents à l'assemblée annuelle, répéter le point était sans doute superflu.

Puisque seuls les administrateurs présents à la séance du conseil ayant précédé l'assemblée générale y ont participé, les points sont discutés très rapidement, principalement afin d'inscrire les résolutions au procès-verbal. Il a donc été impossible d'observer les interactions entre les membres ou entre le conseil d'administration et les membres non élus. Évidemment, dans un tel contexte, les administrateurs sont réélus

d'office. Il n'y a pas eu de démission, ainsi tous les postes d'administrateurs ont été comblés.

Interrogés sur les moyens mis en place pour stimuler la participation des membres à l'assemblée générale, autant la secrétaire que le président indiquent ne rien faire en ce moment. Depuis deux ans, même l'avis de convocation est omis. En fait, auparavant les membres étaient sollicités lorsque du travail leur était offert, et leur présence à l'assemblée en découlait automatiquement. Comme seulement une dizaine de membres continuent de travailler pour la coop, ce sont à peu près les membres qui constituent le conseil d'administration. C'est comme si les dirigeants étaient un peu gênés d'interpeller les membres pour l'assemblée d'une compagnie pour laquelle ils ne travaillent plus. Par contre, des réflexions avaient cours dans la période d'observation afin de transformer le membership afin que celui-ci intègre les travailleurs des deux filiales. Cependant, ce projet n'était encore qu'à l'état embryonnaire au moment de l'observation.

Les dirigeants n'entretiennent pas d'autres relations avec les membres, bien qu'auparavant, des activités sociales (exemple party de Noël) aient été organisées occasionnellement.

De leur côté, les membres non élus interrogés semblent avoir une appartenance forte à la COOP-DÉCLIN. L'un a été membre durant plus de trente ans. Il a retiré ses parts il y a seulement deux ou trois ans. L'autre dit qu'il est membre depuis tellement longtemps qu'il

ne se souvient pas exactement, mais au moins vingt ans. Dans les deux cas, la motivation à devenir membre était la possibilité d'obtenir un travail au sein de la coopérative.

Les deux membres consultés ont indiqué avoir participé très souvent aux assemblées générales. Les sujets abordés leur semblaient pertinents et intéressants car ils leur permettaient de suivre l'évolution de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui les motivait à participer aux assemblées. Les deux membres considèrent qu'il y a de la place lors des assemblées générales pour vraiment influencer les orientations de l'entreprise. Ils croient par ailleurs que l'assemblée générale est le meilleur endroit pour faire part de ses opinions ou préoccupations, mais qu'en cas de besoin, ils pourraient s'adresser facilement au bureau de la direction ou même, à un superviseur sur le terrain. Pour l'un comme pour l'autre, la communication avec les mandataires de l'organisation semble facile. Quant à être interpellé en dehors de l'assemblée, l'un a indiqué qu'il avait été sollicité plusieurs fois pour faire partie de différents comités.

Témoignage de l'appartenance envers la coopérative, l'un des membres consultés a ajouté spontanément que pour lui, la coopérative avait été un endroit où il avait pu exercer un métier qu'il a profondément aimé pendant plusieurs années.

Autant pour la secrétaire que pour le président, le stade de l'entreprise influence très certainement la participation des membres à la vie de la coopérative. Selon la secrétaire, les membres ne sont plus interpellés puisqu'il n'y a pas de travail à offrir. Difficile pour ces derniers de participer. Pour le président, le défi actuel est d'augmenter le nombre de

membres. Bien qu'officiellement il y ait encore une trentaine de membres, à peine une dizaine participe car il y a très peu de travail disponible.

Le président est revenu souvent, dans les différentes questions qui lui ont été adressées, sur le fait que la situation actuelle de l'entreprise ne reflète pas les habitudes de gouvernance qui se déroulaient auparavant dans la coopérative. La citation suivante reflète bien à notre avis l'impact perçu du stade de vie de l'entreprise : « Quand l'entreprise devient à maturité je crois qu'il y a un danger qu'il y ait un peu de paresse. On vire les coins ronds, on se connaît, on sait comment est-ce que ça fonctionne, mais en même temps c'est plus facile aussi car tout le monde a plus d'expérience. »

Comme pour les autres entreprises, nous avons tenté d'observer si la direction générale occupait un rôle central dans l'organisation. Tel que précisé précédemment, la notion de direction générale est ambiguë à la COOP-DÉCLIN. La personne portant officiellement ce titre n'effectue pas de travail rémunéré à ce titre dans l'entreprise et est plutôt un administrateur. Il est cependant encore considéré comme la référence d'un point de vue des opérations. C'est la secrétaire qui assure la gestion courante de l'entreprise, ainsi que les relations avec le conseil d'administration, avec les membres ou la fédération à laquelle la coop appartient.

Bien que la secrétaire soit au centre des opérations de gestion, elle ne constitue pas le pivot de l'organisation. Le simple fait de son titre en témoigne. Elle est de fait un bon soutien administratif, se préoccupe de préparer les documents requis et connaît bien les

distinctions coopératives, bien qu'elle ne les applique pas toujours selon ses dires; le stade de vie de l'entreprise pouvant expliquer en partie ce comportement. En séance, les membres du conseil se tournent vers elle pour des précisions sur les documents, mais se tournent vers l'administrateur portant le titre de directeur général pour ce qui est des possibilités de l'entreprise. Malgré le fait que cette personne ne joue plus officiellement le rôle de directeur, il en a la reconnaissance spontanée.

Aussi, bien que la secrétaire ait plusieurs années d'expérience au sein de cette coopérative, elle dit qu'elle aurait besoin de perfectionnement notamment en informatique et secrétariat, et peut-être également en ressources humaines. Il est également possible de saisir à travers son discours qu'elle se voit davantage dans un rôle soutien que dans un rôle de leadership.

Le président joue un rôle prépondérant dans la structure de cette coopérative. Au dire de la secrétaire, c'est beaucoup lui qui donne les orientations, décide du moment des réunions, voit à ce que l'entreprise se diversifie afin d'assurer le maintien voire la création d'emplois. Cela a d'ailleurs été manifeste dans les différentes situations où nous avons pu l'observer. Aussi, il dit avoir un rôle fondamental dans le recrutement de nouveaux membres, et que ce recrutement passe par la création d'emplois.



## **Effectivité du droit**

L'analyse du règlement de régie interne nous amène à relever certaines incongruités lorsque mises en relation avec la réalité de la coopérative. Nous les exposons succinctement ci-après.

Le règlement #1 stipule que pour être éligible au poste d'administrateur, un membre doit avoir acquitté ses versements échus sur ses parts sociales souscrites et avoir effectué au moins vingt jours de travail pour la coopérative, au cours de l'exercice financier précédent. Cet énoncé est conforme à l'esprit de l'article 82 de la loi. À ce propos, on nous a indiqué que trois administrateurs ne travaillaient ni pour la coopérative, ni pour l'une de ses filiales. À moins de répondre tout de même aux critères (il ne nous a pas été précisé si ces administrateurs avaient travaillé au cours de l'année), ceux-ci seraient en principe inhabiles à siéger. Ils ont pourtant été réélus au conseil d'administration lors de l'assemblée générale qu'il nous a été donné d'observer.

Dans le chapitre portant sur les dirigeants de la coopérative (chapitre IV du règlement #1), le libellé de l'article 6.3 ne correspond pas à son intitulé. En effet, l'article 6.3 s'intitule « rôle du vice-président » alors que le libellé indique ce qu'il faut faire en l'absence du président et du vice-président lors d'une réunion du conseil.

Par ailleurs, comme indiqué précédemment, l'un des administrateurs de la coopérative porte également le titre de directeur général. Toutefois, bien qu'il ait joué ce rôle dans le

passé, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le conseil d'administration continue toutefois de lui donner ce titre, bien qu'en pratique il n'occupe cette fonction que de façon informelle et sans contribution financière. Dans les faits, c'est l'adjointe au directeur qui agit à titre de coordonnatrice et qui voit à l'administration de la coopérative.

Depuis 2005, la Loi sur les coopératives indique que dans une coopérative de travail, le directeur général ne peut dorénavant plus agir à titre d'administrateur (article 117 et abrogation de l'article 224<sup>31</sup>). En maintenant le titre de directeur général chez un administrateur, même si celui-ci n'est pas rémunéré comme tel, la coopérative est en défaut. En fait, une disposition transitoire (# 179) introduite aux modifications apportées en 2005 à la loi accordait trente jours à compter du 17 novembre 2005 à la personne cumulant ces deux fonctions pour indiquer laquelle des deux fonctions cette personne abandonne. À défaut de le préciser, elle est réputée avoir abandonné sa fonction d'administrateur. Comme à ce jour ladite personne est toujours administrateur ET directeur général, la coop est en défaut.

Concernant le chapitre des activités, trois catégories d'opération sont exposées. Cependant, ces catégories ne reflètent pas les opérations des filiales acquises en 2000 et 2007. Par ailleurs, les articles de loi mis en référence à cette section (128 à 134) n'ont pas véritablement de lien avec ce qui est décrit dans le règlement #1, sauf en ce qui a trait à l'année financière de la coopérative.

---

<sup>31</sup> Avant 2005, l'article 224 de la Loi sur les coopératives se libellait comme suit : *La fonction de directeur général ou gérant est compatible avec la qualité d'administrateur.*

Autre irrégularité : il est indiqué dans les règlements généraux que le conseil doit se réunir au moins six (6) fois au cours de chaque exercice (article 5.3). Selon les informations obtenues, cela n'avait pas été le cas dans l'année précédant notre observation. Par ailleurs, l'assemblée générale annuelle s'est tenue dix mois après la fin de l'année financière alors que l'article 76 de la loi précise qu'elle doit se tenir dans les quatre mois, donc un retard de six mois.

Aussi, la coopérative a changé de nom en 2007 afin que celui-ci soit plus représentatif des activités. Cependant, les documents qu'il nous a été donné de voir lors des différentes observations (convocation, ordre du jour) portaient toujours l'ancien nom. De même, lorsqu'on répond au téléphone, c'est l'ancien nom de la coopérative qui est nommé.

Le règlement #2 relatif à l'émission de parts privilégiées recèle lui aussi des éléments questionnables. D'abord, la résolution d'introduction réfère à l'article 43 de la loi conférant à la coopérative le droit d'émettre des parts privilégiées. Cependant, la référence est erronée puisque dans la loi, c'est plutôt l'article 46 qui traite de ce sujet. Le règlement dont il est ici question autorise le conseil à émettre des parts privilégiées de classe B. À certains endroits du règlement, on précise la relation de ce type de parts avec les parts privilégiées de type A. Cependant, dans les documents qui nous ont été remis, il n'y a aucun règlement permettant l'émission de parts de type A.

En outre, ni le règlement #1, ni le règlement #2 et non plus le contrat de membre n'ont été mis à jour avec le nouveau nom de la coopérative adopté en 2007.

Concernant l'assemblée générale, les membres n'ont pas été convoqués pour cet événement, ce qui n'est pas conforme à la loi. Par ailleurs, cette assemblée s'est déroulée avec beaucoup de retard avec ce que prévoit la loi et les règlements de régie interne. La secrétaire était tout à fait consciente du retard de l'AGA par rapport à la loi. Cependant, selon elle, la coop disposait de six mois après la fin de l'année financière pour tenir son assemblée générale, alors que la législation (art. 76) prévoit plutôt 120 jours (quatre mois). Quant aux règlements généraux, on y mentionne seulement que « l'assemblée annuelle est tenue à l'endroit, à la date et à l'heure fixés par le conseil » (art. 4.1). On peut se demander d'où vient cette « croyance ». Pour l'avis de convocation, elle dit qu'elle aurait dû envoyer l'avis 15 à 20 jours avant l'assemblée. Les règlements généraux parlent plutôt « d'au moins cinq jours » (art. 4.2).

### **Brève synthèse des résultats**

Ainsi on se retrouve devant une entreprise sensiblement déstructurée. L'âge de la coopérative peut expliquer cette situation mais la maturité du secteur d'activité dans lequel elle œuvre soutient d'autant plus ce constat.

Du point de vue du cadre juridique, c'est dans cette entreprise que nous avons vu les plus grandes incohérences. Ni les règlements généraux, ni les politiques n'ont été actualisés depuis la fondation, et cela malgré des modifications à la loi en 2005 ainsi des modifications à la structure de l'entreprise en 2007. Il réside cependant une volonté de le faire, ainsi que des références adéquates pour le faire.

L'assemblée générale a autrefois sans doute été un lieu d'expression des ayants droits. Le président et la secrétaire ont démontré une grande préoccupation à permettre les échanges avec les membres. Aussi, les membres non élus interrogés ont dit y être allés souvent mais ils n'y vont plus aujourd'hui, puisqu'ils ne travaillent plus pour la coop. Ils ont également affirmé qu'il y avait l'espace requis lors de cet événement pour influencer les orientations. Toutefois, depuis quelques années, il n'y a pratiquement plus de participation des membres à l'assemblée générale aux dires du duo président-secrétaire. Qui plus est, pour l'assemblée que nous avons observée, aucun avis de convocation n'avait été acheminé aux membres. Ainsi, cet événement ne semble plus le lieu d'expression privilégié des ayants droit.

Dans cette entreprise, la secrétaire assume beaucoup de choses et voit à la préparation des différentes rencontres du conseil et de l'assemblée des membres. Elle prépare également les différents rapports. Cependant, c'est surtout le président qui est au centre de l'organisation. C'est lui qui indique les sujets à discuter, et c'est lui qui les met en contexte lors des rencontres. Un autre administrateur joue également un rôle dans cette dynamique, celui-ci ayant déjà été directeur de la coop. Même s'il n'assume plus ce rôle au quotidien et n'est pas rémunéré à ce titre, la secrétaire réfère à lui en le nommant ainsi, indiquant clairement que son influence persiste.

Les séances du conseil d'administration permettent des échanges très ouverts et conviviaux. Les techniques d'animation du président permettent de faire évoluer la discussion et il s'assure que tous ont donné leur avis avant de résumer la position ou la

décision. Il n'y a pas de comité exécutif, ce qui fait que le conseil d'administration est véritablement l'instance qui voit aux affaires de l'entreprise.

### **5.5. Résultats comparés : similarités et distinctions**

Dans la section suivante nous reprendrons l'essentiel de l'analyse faite à chacun des cas afin de les comparer entre eux, en fonction des quatre questions principales de recherche exposées au chapitre trois. Afin de faciliter la lecture, nous les reprenons ci-dessous en y présentant notre lecture.

1. Les éléments qui constituent le cadre juridique de l'entreprise sont-ils cohérents entre eux?

Dans trois entreprises sur les quatre que nous avons observées, nous avons remarqué plusieurs incohérences entre ce que prévoit la loi et ce qui est inscrit dans les règlements généraux ou les politiques, ou ce qu'on a pu observer, notamment au niveau des pouvoirs de l'assemblée générale. C'est dans la COOP-DÉMARRAGE que les éléments du cadre juridique sont les plus cohérents entre eux.

Ce qui saute aux yeux à travers les observations, c'est que les personnes interrogées associées aux coopératives semblent maîtriser davantage les modalités liées à leur cadre

juridique. Ils maîtrisent aussi mieux le rôle des différentes instances et les interactions qui devraient avoir cours entre chacune.

Dans la COOP-DÉMARRAGE, nous avons remarqué que, à quelques exceptions près, les différents éléments du cadre juridique étaient en général les plus cohérents. Aussi, autant la coordonnatrice que le président semblaient bien connaître les règlements généraux de la coopérative, pour avoir contribué à les rédiger. Le jeune âge de la coopérative peut expliquer cette connaissance. Toutefois, les membres non élus, s'ils étaient en mesure d'identifier la forme juridique appropriée, ont eu du mal à expliquer ce qu'était une coopérative. Il est possible que la nouveauté relative de leur adhésion à cette nouvelle coopérative explique cette situation.

Cela dit, d'autres facteurs peuvent expliquer les difficultés des membres non élus à expliciter ce modèle. En effet, le type de coopérative (consommateurs, producteurs, de travail...) est peut-être l'un de ces facteurs. Dans une coopérative de consommateurs par exemple, il se peut que les membres adhèrent spécifiquement pour pouvoir se procurer des services et se préoccupent peu de la forme de l'entreprise. Un peu en lien avec ce qui précède, le niveau d'implication dans l'organisation pourrait également être un facteur d'influence.

Dans la COOP-DÉCLIN, les modalités du statut juridique semblaient davantage intégrées chez les personnes interrogées, qu'il s'agisse du duo président-secrétaire ou des membres non élus. L'âge de l'entreprise, combiné au fait que les personnes interrogées y sont

associées depuis très longtemps (tous plus de 14 ans), favorise sans doute cette connaissance juridique.

Notons toutefois que si la connaissance juridique est supérieure, l'effectivité du droit ne l'est pas nécessairement chez la COOP-DÉCLIN. En effet, nous avons constaté dans cette entreprise plusieurs incohérences entre les modalités prévues à la loi, les articles inscrits aux règlements généraux ainsi que le respect des rôles des instances de gouvernance. Les règlements généraux datent de près de trente ans et n'ont jamais été actualisés, même suite aux changements importants survenus dans la loi en 2005. Quant aux respects des rôles des instances, nous avons vu que cette coopérative a carrément omis d'acheminer un avis de convocation à ses membres à l'occasion de l'assemblée générale annuelle. Un comportement que nous croyons en lien avec la phase de vie, s'appuyant sur la considération que les membres étaient maintenant trop désintéressés par les affaires de l'entreprise pour être convoqués. Difficile pour les membres de jouer leur rôle dans ces circonstances.

Dans les OBNL que nous avons observés, on dénote une moins grande cohérence entre les différents éléments du cadre juridique. En fait, la plus grande distorsion se trouve entre les modalités relatives à la loi de référence (Loi sur les compagnies, partie III) et leurs règlements généraux. Ainsi, bien que les pratiques de gouvernance s'appuient sur les règlements de la compagnie, celles-ci ne s'inscrivent pas toujours dans l'esprit de la loi.



Les exemples pour illustrer notre propos sont variables. Par exemple, dans OBNL-MATURITÉ, les règlements généraux confèrent plus de pouvoir à l'assemblée générale que ce que prévoit la loi. Dans OBNL-CROISSANCE, bien que l'exercice annuel relatif à la tenue de l'assemblée générale soit consciencieusement répété, il n'y a pas de membres pour interagir avec les membres du conseil d'administration. Le membership « d'office » composé de toute la population de la MRC peut sembler, en apparence, permettre une large démocratie! Toutefois, le principe du membership reposant sur le volontariat, et donc sur un geste conscient d'adhésion, ne se révèle pas dans cette entreprise. Si le membre ne sait pas qu'il est membre, comment peut-il se sentir interpellé et exercer son rôle à l'assemblée générale annuelle?

Il est difficile d'établir un lien entre le stade de vie de l'entreprise et la cohérence des éléments du cadre juridique. Ce que nous avons observé, c'est que l'entreprise en démarrage et celle en déclin maîtrisaient mieux les éléments de leur cadre juridique. Nous pourrions croire que, d'une part, le fait d'être en démarrage oblige à s'arrêter sciemment à son cadre juridique, puisqu'il en constitue le fondement, favorisant en même temps une meilleure connaissance juridique. D'autre part, le vécu associé aux entreprises en déclin peut aussi soutenir cette connaissance, en raison de l'expérience et du mûrissement des principales parties prenantes. Cependant, ces deux entreprises sont aussi des coopératives. Est-ce le stade de vie de l'entreprise ou le fait coopératif qui influence davantage la cohérence du cadre juridique? Nous pencherions davantage pour la seconde hypothèse, d'autant plus qu'une bonne cohérence du cadre juridique dès le démarrage de l'entreprise aurait dû se faire sentir aux étapes subséquentes de vie (croissance et

maturité), ce qui ne s'est pas avéré aussi clair dans les OBNL de ces stades que nous avons observés.

Ainsi, une partie de l'explication d'une meilleure cohérence du cadre juridique chez les coopératives pourrait selon nous provenir de la dimension « exposition au droit », et particulièrement l'accès aux documents (et autres sources juridiques) vulgarisés. En effet, dans les deux coopératives, on nous a mentionné se référer au besoin à des organisations pouvant les aider à y voir plus clair dans leurs modalités juridiques: coopérative de développement régional, fédération en lien avec leur secteur d'activité. Ces organisations ont justement comme mandat de soutenir leurs membres (des coopératives), dans la compréhension et l'application adéquate des modalités juridiques qui les concernent.

Du côté des OBNL, on ne nous a pas nommé d'organismes de référence. Questionnés sur les références utilisées, il semble que les dirigeants d'OBNL se tournent davantage vers des gens qu'ils connaissent ou se réfèrent à une expérience associative vécue dans une autre organisation. Le hic, c'est que ces expériences sont parfois associées à des cadres juridiques différents (politique municipale, action syndicale, coopératives). Ces dirigeants introduisent donc, par ce vécu associatif, des éléments pouvant contribuer à la dégénérescence de la cohérence des éléments du cadre juridique de l'organisation dont ils sont partie prenante.

En regard de ces constats, il pourrait être intéressant d'explorer, auprès d'un plus grand nombre de coopératives, si le travail des organismes tels que les CDR et les fédérations

contribue effectivement à améliorer la perception qu'ont les dirigeants du droit et ainsi à soutenir une saine gouvernance.

2. L'assemblée générale des membres est-elle en pratique le lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise tel que le prévoient les lois corporatives des entreprises d'économie sociale?

Dans toutes les entreprises que nous avons observées, la préoccupation de créer un espace de dialogue entre le conseil d'administration et les membres était plus présente chez les présidents que chez les personnes assumant la direction. Pour les premiers, l'assemblée générale vise à démontrer aux membres que l'entreprise est entre de bonnes mains. Elle vise aussi à leur permettre de donner leur avis sur les orientations et le développement de l'entreprise.

La perception des directeurs quant au rôle de l'assemblée générale est plutôt partagée. Les personnes à la direction des coopératives sont très sensibles à l'aspect échange et opinions sur les orientations. Quant aux directeurs d'OBNL, ils voient plutôt cet événement comme étant un exercice de reddition de comptes obligatoire, servant faire « rapport » aux membres.

Les présidents comme les directeurs déplorent toutefois le peu de participation à cet événement annuel. Un des directeurs nous a toutefois avoué être bien content d'avoir peu

de participation à l'assemblée annuelle, et qu'ainsi le conseil d'administration avait toute la latitude voulue pour diriger l'organisation.

Pour les membres, le rôle de l'assemblée générale est plus diffus. Les coopérants de la COOP-DÉCLIN définissent l'assemblée générale comme un véritable lieu d'échange sur le devenir de l'entreprise et ont l'impression de pouvoir influencer ses orientations. Ces deux membres ont d'ailleurs participé très souvent à cet évènement annuel. Pour eux, le meilleur moyen d'interpeller les membres est d'ailleurs l'assemblée générale annuelle. Dans la COOP-DÉMARRAGE toutefois, les membres interrogés n'ont jamais assisté à une AGA, et si l'un est incapable de dire à quoi sert l'assemblée générale annuelle, l'autre a l'impression qu'elle sert surtout à donner de l'information. Il faut toutefois noter que lors de l'assemblée que nous avons observée pour cette coopérative, 28 membres étaient présents, ce qui constitue de loin le record d'assistance dans l'ensemble de nos observations.

Parmi les quatre membres d'OBNL interrogés, deux seulement ont déjà assisté à une assemblée générale annuelle, et ils sont associés à la même entreprise. L'un d'entre eux y a assisté très souvent, étant membre fondateur de la corporation. L'autre y a assisté à deux ou trois reprises, parce qu'il faisait partie du conseil d'administration. Depuis lors, il indique ne plus y aller car « ça ne l'intéresse pas ». Quant aux membres associés à l'autre OBNL, ni l'un ni l'autre n'a participé à une assemblée générale. Pour eux, l'assemblée sert à recevoir de l'information et leur rôle se limite surtout à utiliser les services. Cependant, ces membres ne se sentent pas mis de côté pour autant, et ont plutôt l'impression que

leur opinion serait certainement prise en considération, et que s'ils avaient quelque chose à dire, ils n'auraient qu'à s'adresser à un employé. Pour eux, il n'est donc pas nécessaire de passer par l'assemblée générale pour donner son opinion sur l'entreprise.

On constate donc que les différentes parties prenantes n'ont pas tout à fait la même perception de l'utilité de l'assemblée générale. S'agit-il d'un véritable lieu d'expression des ayants droit? Dans la pratique, les informations recueillies nous indiquent que non.

D'un point de vue de la participation, à part dans la COOP-DÉMARRAGE où nous avons dénombré près d'une trentaine de membres présents, on peut dire que les membres ne se bousculent pas aux portes pour assister à cet événement annuel qui leur est réservé. Dans OBNL-CROISSANCE, outre le vérificateur, toutes les personnes présentes étaient soit des membres du C.A., soit des employés. Dans OBNL-MATURITÉ un seul membre, outre les membres du conseil d'administration était présent, alors que dans la COOP-DÉCLIN, il n'y en avait aucun, faute d'avoir envoyé l'avis de convocation.

Selon les membres (non élus), l'intérêt pour les affaires de l'organisation diminue avec le temps, ou avec la diminution du lien d'usage. Par exemple, un membre travailleur qui ne travaille plus pour sa coopérative de travail, perd de l'intérêt, voire de l'appartenance à son organisation. Dans les quatre cas que nous avons observés, la seule où l'intérêt était encore manifeste, c'est la COOP-DÉMARRAGE, l'effet de nouveauté de l'entreprise aidant probablement.

Il ne faut pas se méprendre! Du côté des entreprises, à part un commentaire isolé, on souhaite vraiment la présence et la participation des membres. On va même jusqu'à inventer toutes sortes de subterfuges pour les inciter à venir : tirage, beignes et café, variation du moment de l'événement, spectacle... On se prépare avec beaucoup de professionnalisme afin de présenter des documents complets aux membres présents. Cependant, personne, lorsqu'interrogé sur le processus d'organisation de l'événement, n'a parlé de préparer un véritable échange, une discussion à tenir avec les membres. L'exercice en est avant tout un de diffusion d'information et d'estampillage des gestes posés par les administrateurs. Dans ce cas, on peut se questionner sur le rôle véritable des membres.

Cet espace (l'assemblée générale) est ambigu. Dans l'OBNL (art. 91) comme dans la coopérative (art. 89), la loi donne les pouvoirs les plus étendus au conseil d'administration dans les affaires de la corporation, ce qui est tout à fait cohérent avec la responsabilité que cette instance doit assumer. L'influence véritable des membres est donc assez limitée. On espère que les membres profiteront de cette tribune pour donner leur point de vue sur les orientations ou le développement de l'entreprise, mais le seul moment véritable pour ce faire est au point « Questions des membres ». À ce point, le conseil d'administration peut prendre note des questions ou « vœux » des membres, mais pourrait ne pas en tenir compte, puisque c'est à cette instance que revient la responsabilité d'administrer les affaires de la corporation. Même quand le conseil d'administration demande d'adopter les différents rapports et plans, il n'y a pas vraiment de « place » lors de ces points pour les remettre en question.

Pour vérifier plus à fond si l'assemblée générale des membres est en pratique le lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise, il aurait été intéressant d'observer une rencontre où les membres remettaient davantage en question le travail du conseil d'administration, et surtout, comment dans les rencontres subséquentes du conseil, les administrateurs tiennent compte de ces remises en question.

3. Quel est le rôle de la direction générale de l'entreprise dans les pratiques de gouvernance en lien avec le statut juridique?

Dans toutes les organisations que nous avons observées, la personne à la direction générale occupe une place très importante. En effet, cette personne joue un rôle d'interface entre le conseil d'administration et les autres parties prenantes à l'organisation. C'est elle qui est en contact avec les employés, les partenaires, les clients et même les membres, même si les contacts avec ces derniers sont en général assez rares en dehors de l'assemblée générale.

Lors des rencontres du conseil d'administration, nous avons constaté qu'il revenait à cette personne d'expliquer les différents points inscrits à l'ordre du jour après que ceux-ci aient été introduits par le président. Bien souvent, au-delà de l'explication des points, cette personne pouvait également expliquer le contexte dans lequel la discussion s'inscrivait, rappeler aux administrateurs une discussion antérieure en lien avec le sujet, ou présenter l'impact de la décision sur une autre dimension de l'entreprise. Ainsi, la qualité du travail

du conseil d'administration repose grandement sur la qualité des informations données par la direction générale.

Cette perception quant à la position centrale de la direction semble partagée autant par les présidents que les directeurs que nous avons interrogés. En effet, les présidents voient le rôle de la direction générale comme fondamental. C'est, selon eux, à cette personne que revient la responsabilité de documenter les échanges du conseil d'administration. À lui aussi de clarifier une situation et d'appuyer les discussions de sa connaissance, que cette connaissance provienne de l'entreprise qu'il gère ou de son vécu personnel. Cette personne est également au centre des activités de reddition de comptes, que ce soit la préparation de rapports pour des partenaires ou encore tout ce qui entoure la tenue de l'assemblée générale annuelle.

Les personnes occupant ce rôle que nous avons interrogées acquiescent à cette définition. Toutefois, elles comptent beaucoup sur l'appui du président dans leur rôle et voient ce dernier comme un partenaire dans leur action quotidienne. C'est en effet au président que le directeur se réfère en cas de besoin : questions sur une posture à adopter, décision rapide à prendre, etc. Aussi, lors des rencontres du conseil d'administration, les personnes assumant la direction s'attendent à ce que les membres du conseil d'administration s'approprient l'évolution de la discussion et de la réflexion en s'appuyant, s'ils le désirent, sur les informations qu'elles auront fournies.



Ce que nous avons observé dans les quatre cas, c'est que lors des séances du conseil d'administration, le directeur est au centre des échanges, car il documente, clarifie, fait des liens. Cependant, une fois le sujet mis en contexte, il se retire afin de laisser au conseil toute la place à la discussion. Il revient dans la discussion s'il est sollicité ou questionné. L'attitude que cette personne adopte est toutefois beaucoup plus discrète lors de l'assemblée générale annuelle. Lors de cet événement, c'est surtout le président qui est au centre des échanges, interpellant tantôt un administrateur, tantôt un expert (ex. : vérificateur), et à l'occasion le directeur, pour soutenir un point amené à l'attention des membres.

La place occupée par la personne assumant la direction générale ne semble pas reliée au stade de vie de l'entreprise. Dans chacune des entreprises, qu'elle soit en démarrage ou plus mature, le directeur semblait vraiment au centre des affaires de l'entreprise. Il n'y a que dans la COOP-DÉCLIN que le rôle de la personne à la direction nous est apparu moins « substantiel ». Rappelons toutefois que la personne observée et interrogée détenait le titre de secrétaire et que, selon elle, quelqu'un d'autre avait le titre de directeur, même si dans les faits ce dernier n'était pas rémunéré pour occuper ce rôle. Ainsi, selon nous, la place occupée (ou non) par cette personne n'était pas reliée au stade de vie mais plutôt à d'autres éléments.

Le rôle central qu'occupe le directeur ne semble pas très différent non plus selon la forme juridique. C'est du moins ce que nous avons observé dans les cas étudiés. Toutefois, la posture du président elle, semblait légèrement différente dans les coopératives, par

rapport aux OBNL. En effet, dans les coopératives, les présidents ont semblé plus au fait des modalités de leur cadre juridique concernant le rôle des différentes instances, notamment le rôle de l'assemblée générale, et ils semblaient avoir une connaissance plus fine des fondements de l'entreprise.

Il est difficile, en fonction des observations faites, de dire précisément le rôle réel de la direction générale dans les pratiques de gouvernance en lien avec le statut juridique. On nous a confirmé que son rôle était central, qu'il lui revenait de préparer et documenter les séances du conseil, et de s'assurer de la reddition de comptes. Nous avons vu aussi que les points traités en séances concernent très souvent les opérations, alors que les discussions relevant de la gouvernance sont parfois anecdotiques. Comme on s'en remet à la direction pour préparer les séances du conseil, il est sans doute normal que les préoccupations qui y sont discutées relèvent davantage des préoccupations quotidiennes concrètes de l'organisation. Mais, en raison de sa position, il lui serait aussi tout à fait possible d'inscrire à l'ordre du jour toutes autres préoccupations, notamment reliées à la gouvernance, en autant qu'il y soit au préalable sensibilisé.

Mais voilà tout le défi! En effet, comment la personne assumant la direction peut-elle être sensibilisée? Comment peut-elle savoir qu'elle doit soutenir le conseil dans son rôle de gouvernance alors que bien souvent, elle ignore ce que ça signifie exactement? Et comment le conseil peut-il aider la direction à l'aider à jouer son rôle, si les administrateurs eux-mêmes ne le connaissent pas? C'est un cercle vicieux pouvant expliquer qu'on traite, la plupart du temps, des affaires internes et qu'on occulte lors des

séances les éléments plus déterminants de gouvernance dont le conseil devrait se préoccuper : politiques d'encadrement, relations avec le milieu, dynamisme de la vie associative.

En raison des connaissances de l'organisation dont la personne occupant la direction dispose (elle sait à peu près tout de l'organisation) et de la confiance quasi totale que le président et les membres du conseil d'administration lui attribuent, cette personne détient un énorme pouvoir sur la conduite des affaires de l'entreprise. Elle est ainsi largement en position d'influencer profondément l'entreprise! Elle peut, par les informations qu'elle transmet, amener le conseil d'administration à prendre telle ou telle direction, pouvant être tout à fait en lien avec les besoins des membres, ou non. Aussi, en fonction de sa personnalité et de ses aspirations personnelles, le directeur pourrait amener le conseil à prendre des positions qui lui soient personnellement favorables, plutôt que favorables à ses propriétaires.

Ici, l'intégrité de la personne à la barre de l'organisation pourra faire toute la différence! D'un côté, on pourrait se retrouver avec un directeur soucieux de l'avancement de l'organisation, attentif au respect des règles organisationnelles, préoccupé par la compétence des membres de son conseil d'administration à jouer leur rôle de mandataire. De l'autre, on pourra se retrouver devant un gestionnaire hégémonique, plus soucieux des avantages personnels qu'il pourrait retirer d'une décision ou d'une autre prise par son conseil d'administration, et qui, pour arriver à ses fins fournit une information parcellaire ou « orientée », toutes les teintes de l'intervalle pouvant coexister.

Devant cet éventail de possibilités, comment le conseil d'administration peut-il se prémunir d'un éventuel « glissement » organisationnel? On peut sans doute se questionner sur le mode de recrutement, d'encadrement et d'évaluation de ses ressources clés. Dans les entreprises observées, aucune politique concernant l'encadrement ou l'évaluation du directeur n'a été portée à notre attention. Nous n'avons toutefois pas investigué plus à fond cet aspect. Cette préoccupation entourant l'encadrement est au cœur de la question suivante, et en expose à la fois les limites.

Nous pourrions aussi questionner la formation nécessaire à la fonction de direction dans une entreprise d'économie sociale. Au-delà du traditionnel PODCC<sup>32</sup> de la fonction de direction, le gestionnaire doit maîtriser les distinctions propres à son modèle organisationnel (toute la dimension de la vie associative – dont les modalités de son cadre juridique) et amener le conseil d'administration à les maîtriser autant que lui.

4. Comment le déroulement des séances du conseil d'administration et les interactions qui y ont cours permettent-ils de mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec le cadre juridique?

Dans l'OBNL comme dans la coopérative, le conseil d'administration est l'entité légale responsable de l'entreprise. À ce titre, il encadre les activités de tout le système. Nous voulions vérifier comment le conseil d'administration joue son rôle d'encadrement afin que

---

<sup>32</sup> PODCC : Planification, organisation, direction, coordination, contrôle qui constituent les fonctions de gestion types.

les différents organes de l'entreprise assurent leurs responsabilités respectives et que l'ensemble des ayants droit trouve leur compte.

Dans les quatre entreprises qu'il nous a été donné d'observer, nous avons pu constater que le climat était tout à fait propice à créer un véritable espace de dialogue. Aussi, nous avons pu observer de la part des présidents comme des directeurs, une véritable intention d'explicitier en toute transparence et ouverture les différents points abordés. Toutefois, bien que le climat soit un ingrédient propice à la discussion, il n'est pas suffisant en soi pour garantir que l'espace de dialogue occupé par les membres du conseil d'administration en sera un de gouvernance.

En effet, nous avons pu observer qu'une très large proportion du temps disponible en séance était consacré à discuter des points touchant les opérations : correspondance, information sur ce qui se passe dans l'entreprise, etc. Tout de même, il arrive parfois que ces discussions sur les opérations permettent aux membres du conseil de lancer une discussion relevant davantage de la gouvernance. Par exemple, dans la COOP-DÉMARRAGE, le conseil d'administration devait superviser la réalisation d'un chantier de construction. Discuter des opérations lui a permis de prendre certaines positions afin que la coordonnatrice puisse se charger des négociations.

Nous avons vu aussi qu'on se repose très souvent entièrement sur la direction générale pour tout ce qui concerne les affaires de l'entreprise, que ce soit les dossiers à traiter par le conseil d'administration, jusqu'à la préparation de l'assemblée générale annuelle. Dans

ces circonstances, on comprend que ce soit aussi les directions qui détermineront l'espace qu'occupera véritablement la gouvernance lors des discussions.

Il est cependant difficile de déterminer quel devrait être le temps consacré à la gouvernance dans les séances pour pouvoir effectivement dire que le conseil s'en préoccupe. Ce n'est pas non plus nécessairement par la nomenclature des points que l'on peut discerner s'il en est un de gouvernance ou non. En effet, à partir d'un point semblant traiter de régie interne, des questions sur la gouvernance peuvent émerger. Par exemple, nous avons vu que des préoccupations très opérationnelles concernant un chantier de construction avaient permis au conseil d'administration de COOP-DÉMARRAGE de prendre des positions pour orienter les négociations. Dans OBNL-MATURITÉ, l'incompréhension générale face aux documents financiers remis a fait émerger une requête pour qu'une nouvelle façon de présenter ces informations soit mise en place, afin que le C.A. puisse mieux jouer son rôle. Nous pourrions citer des exemples de ce genre pour chacune des entreprises observées.

À partir de ces exemples, on peut dire que le conseil joue effectivement un rôle d'encadrement, du moins sur certains éléments. Mais jusqu'où doit aller ce rôle d'encadrement? Nous avons vu précédemment que le conseil aurait bien avantage à encadrer la fonction de direction afin d'éviter les glissements organisationnels non souhaités. Pour cela, encore faut-il que le conseil d'administration sache de quels « glissements » il s'agit! Aussi, si le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance devait se traduire par des préoccupations concrètes abordées lors des

séances du conseil, quelles devraient-elles être? Quels sont les sujets qu'un conseil d'administration doit nécessairement aborder et quelles sont les mesures d'encadrement qu'il doit mettre en place afin que l'on puisse dire qu'il joue adéquatement son rôle?

Cela nous ramène à la connaissance du rôle du conseil d'administration, mais avant tout, à la connaissance de la nature même d'une entreprise d'économie sociale : les distinctions de son cadre juridique, et son double défi de préserver la qualité de sa vie associative (et des valeurs de démocratie qui en découlent) et sa santé économique. De prime abord, nous pouvons questionner la profondeur de cette connaissance, et son origine. Dans les coopératives observées, nous avons vu que le duo président-directeur était en général plus au fait des distinctions liées à leur statut juridique que dans les OBNL. La présence d'organismes dédiés au soutien à la coopération tels que les CDR ou les fédérations peut sans doute expliquer en partie cette meilleure connaissance. Dans les OBNL, on s'appuie davantage sur l'expérience, principalement celle du directeur, laquelle peut être issue d'autres rôles professionnels ou d'autres formes d'organisation (entreprise privée, organisation municipale, politique ou syndicale, coopérative ou OBNL, etc.), et n'ayant donc pas les mêmes bases d'un point de vue juridique. Qu'en est-il alors de la véritable connaissance du cadre juridique dans lequel l'entreprise évolue?

De plus en plus de formations et d'outils existent pour soutenir les conseils d'administration dans la connaissance et l'exercice de leur rôle. Difficile cependant de savoir exactement qui s'en prévaut, et dans quelle mesure ces outils et formation sont efficaces. Pour ce qui est des entreprises observées, il nous aurait fallu assister à plus de

deux séances du conseil pour véritablement déceler jusqu'où s'étend ou pas le plein exercice de gouvernance pour chacune d'entre elles.



## CHAPITRE 6

### CONCLUSION

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés aux interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique. Selon D'Amours (2006), ces entreprises sont soumises à trois types d'enjeux principaux : organisationnels, institutionnels et liés au modèle de développement. Parmi ces enjeux, deux concernent directement notre projet d'étude : la compétence et la formation, notamment des gestionnaires et administrateurs œuvrant dans les entreprises d'économie sociale (enjeu organisationnel); et l'encadrement légal assurant la protection de leur caractère démocratique et non lucratif (enjeu institutionnel).

Ce dernier enjeu, étant par ailleurs directement en lien avec réforme du droit associatif<sup>33</sup>, est au cœur de notre recherche. Nous cherchions en effet à comprendre comment les principaux commettants de ces entreprises (conseil d'administration, direction générale et assemblée des membres), interagissent pour faire écho aux dispositions de leur statut

---

<sup>33</sup> La réforme du droit associatif au Québec a mené à une révision de la Loi sur les coopératives en 2005. Cet exercice n'est pas conclu à l'heure actuelle pour ce qui est de la révision de la partie III de la Loi sur les compagnies.

juridique. Nous voulions également savoir s'il existait des différences notables dans ces interactions selon que l'entreprise soit une coopérative ou un OBNL, ou encore selon le stade de vie où l'entreprise se situe.

Nous avons vu à la section 2.1 que le statut juridique des entreprises d'économie sociale est composé de règles (aussi appelées normes) lesquelles prescrivent des comportements qui se traduisent à l'intérieur des modes de gouvernance. Nous avons vu aussi que les normes posées (lois, règlements, etc.) sont parfois en compétition avec d'autres normes plus informelles issues des interactions sociales, ce qui inscrit une forme de compétition entre normes, idée que Demeulenaere (2003) nomme plutôt « désaccord » entre normes.

C'est par l'angle l'effectivité du droit que nous avons tenté d'observer ce désaccord, selon une approche s'inspirant de la sociologie de droit. Des auteurs de ce courant se sont intéressés aux questionnements relatifs aux interactions entre le droit et l'univers social dans lequel il s'inscrit, ce qui faisait tout à fait écho à ce que nous voulions observer. Nous avons tenté de décrire comment l'exposition au droit et la connaissance du droit influençaient l'effectivité du droit dans les entreprises d'économie sociale.

L'effectivité du droit étant la mesure des écarts entre le droit en vigueur et la réalité sociale qu'il est censé ordonner, nous avons besoin de repères pour aborder cette réalité dans le contexte des entreprises d'économie sociale. Nous avons retenu pour ce faire le concept de gouvernance en tant que mode de coordination, défini par Rouleau (2007) comme « [...] l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de

surveillance permettant aux ayants droit et partenaires de voir leurs intérêts respectés et leur voix entendue dans le fonctionnement » (p. 243). Plusieurs auteurs s'étant intéressés à la gouvernance des organisations nous ont permis de mieux identifier les organes de décision (aussi nommées instances) propres aux entreprises d'économie sociale ainsi que leur rôle respectif. De là, nous avons ensuite pu observer comment ces instances tenaient compte ou non du droit en vigueur.

Pour réaliser la recherche, nous avons adopté une approche qualitative, puisque notre objectif était d'explorer et de décrire un phénomène. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode de l'étude de cas multiples par contraste-approfondissement (PIRÈS 1997) visant à décrire la réalité présente dans chacun des cas, pour ensuite en comparer les réalités. Un échantillon de quatre organisations a été retenu : deux coopératives et deux OBNL, chacune d'elle se situant dans une phase de vie différente (démarrage, croissance, maturité, déclin).

Quatre questions étaient au cœur de notre recherche. D'abord, nous voulions savoir si les éléments qui constituent le cadre juridique de l'entreprise étaient cohérents entre eux. Principalement, nous cherchions à vérifier si les éléments du cadre juridique (statuts, règlements, politiques, application dans les instances de gouvernance) étaient conformes aux modalités prévues dans la loi constitutive. À ce propos, nous avons constaté que les éléments du cadre juridique semblaient plus cohérents dans les coopératives que dans les OBNL. Nous avons aussi constaté que les subtilités du cadre juridique étaient mieux maîtrisées en général dans les coopératives. Une piste d'explication concerne la présence

d'organismes (CDR, fédérations, etc.) visant à soutenir les coopératives dans la mise en place d'une vie associative représentative de leur identité. Bien que différentes organisations offrent du soutien semblable aux OBNL, il s'agit d'un monde qui semble moins organisé, ces organisations émergeant en fonction de besoins d'un milieu donné. Aussi, bien que ce type d'organisations existe, elles ne constituent pas une référence spontanée pour les dirigeants d'OBNL, ceux-ci s'appuyant davantage sur leur expérience ou leur vécu associatif, qu'il soit ou non issu du même schème juridique.

La deuxième question visait à savoir si l'assemblée générale des membres était effectivement le lieu d'expression des ayants droit de l'entreprise tel que le prévoient les lois corporatives des entreprises d'économie sociale et les écrits sur la gouvernance. Il nous est apparu que, malgré les efforts consentis par le conseil d'administration et la direction afin d'attirer des membres à cet événement, ce rendez-vous était loin d'être couru par ceux-ci, la seule participation des membres digne de mention s'étant manifestée chez l'entreprise en démarrage. Par ailleurs, les pouvoirs des membres réunis en assemblée se limitent à des éléments très précis, et c'est souvent par le point « questions des membres » que ces derniers peuvent interagir sur le contenu qui leur est présenté, et, si le conseil le veut bien, influencer les orientations de l'entreprise.

Afin que la voix des membres se fasse véritablement entendre, il faut cependant que les points amenés permettent un véritable échange. Or, bien que l'attitude des présidents et des conseils d'administration lors des assemblées annuelles que nous avons observées en soit une d'ouverture et de transparence, les sujets sont amenés sous forme de diffusion

d'information. Ni la préparation de l'évènement, ni l'animation en séance, ne permettent un véritable échange sur les éléments présentés. Nous concluons que chez les entreprises observées, l'assemblée générale ne constitue pas le lieu d'expression des ayants droit et que les dirigeants, s'ils veulent vraiment s'appuyer sur l'opinion de leurs membres, devraient soit revoir leur manière d'aborder cet évènement annuel, soit mettre en place d'autres espaces de dialogue : consultations, groupes témoins, etc.

Troisièmement, nous nous interrogeons sur le rôle de la direction générale de l'entreprise dans les pratiques de gouvernance en lien avec le statut juridique. Nous avons constaté que, comme l'indiquent plusieurs auteurs traitant de la gouvernance, la personne assurant la direction générale est au centre de l'univers organisationnel dans les entreprises observées, et cela, sans égard au statut juridique ou au stade de vie de l'entreprise.

Dans ces organisations, même si le président constitue un partenaire et qu'il est consulté régulièrement dans les affaires de l'entreprise, c'est le directeur général qui voit à la préparation des séances du conseil d'administration, qui documente les sujets qui seront abordés et les met en contexte lors des discussions. L'organisation de l'assemblée annuelle des membres repose également largement sur ses épaules. En fait, le président s'attend à ce que le directeur s'occupe de tout ou presque et le directeur endosse ce rôle. Cependant, ce dernier s'attend à ce que le conseil s'approprie les informations apportées et les fasse siennes afin de faire avancer la réflexion. Ce jeu d'attentes réciproques peut toutefois mener à une sorte de cercle vicieux si aucune des deux parties ne sait exactement la teneur des attentes de l'autre, ni même ce que DEVRAIENT comprendre ces

attentes, ce dernier élément faisant directement référence à la connaissance respective de son rôle. Le danger de cette situation réside notamment dans le fait que cette personne sait à peu près tout de l'organisation. En raison de ses connaissances et de la grande confiance que le président et les membres du conseil lui accordent, elle détient un large pouvoir sur la conduite des affaires de l'entreprise et pourrait influencer de manière considérable l'issue d'un débat. Le conseil d'administration a donc avantage à s'appuyer sur des politiques claires d'encadrement et d'évaluation du travail du directeur. Dans les entreprises observées, aucune politique s'inscrivant dans cette perspective n'a été portée à notre attention.

Pour finir, nous cherchions à savoir comment le déroulement des séances du conseil d'administration et les interactions qui y avaient cours permettaient de mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec le cadre juridique. Nous avons observé que l'animation du président ainsi que l'attitude du directeur lors des séances fournissaient un espace propice et sain à l'établissement d'un dialogue. Les administrateurs n'hésitent pas à poser des questions et autant le président que le directeur y répondent en toute transparence. Cependant, une très large proportion du temps de réunion est consacrée à discuter de sujets touchant davantage les opérations. Ces échanges amènent parfois le conseil à s'interroger sur une position à prendre ou sur des outils de contrôle à développer, par exemple. On constate donc que la nomenclature des sujets, voire le thème, ne permet pas nécessairement d'évaluer avec justesse si le conseil joue pleinement ou non son rôle de gouvernance. Cela nous amène à nous interroger sur les sujets devant être inscrits à l'ordre du jour pouvant réellement traduire les préoccupations

propres à la gouvernance que le conseil d'administration devrait avoir. Ces préoccupations renvoient à la connaissance du rôle d'un conseil d'administration, laquelle se construit, pour ce qui nous a été donné de voir, principalement sur l'expérience personnelle du directeur, même s'il existe de plus en plus de formations et d'outils destinés à soutenir les conseils d'administration dans l'exercice de leur rôle.

En somme, notre étude permet de confirmer les intuitions que nous avons au départ. D'une part, il est vrai que les principaux dirigeants maîtrisent mal les modalités de leur statut juridique et que les éléments de leur cadre juridique issus de leur volonté (règlements généraux, politiques, interactions en lien avec la gouvernance...) reposent davantage sur le mimétisme et l'expérience du directeur et du président que sur des références solides (textes juridiques et documents vulgarisés). Cette assertion est cependant plus propre aux OBNL qu'aux coopératives, l'une des explications pouvant être la présence organisée d'organismes visant justement à supporter ces dernières dans la mise en place d'une vie associative cohérente à leur identité juridique (CDR, fédérations...). Aussi, nous avons vu que l'assemblée générale est difficilement le lieu d'expression des ayants droit. D'abord, le pouvoir des membres est limité à quelques points, lors desquels on diffuse de l'information plutôt que de débattre des sujets. Aussi, et il s'agit peut-être d'une conséquence de ce que nous avons dit précédemment, la participation des membres semble décliner drastiquement avec l'âge de l'entreprise, ceux-ci n'étant pratiquement plus présents dès le second stade de vie (croissance).

Tel que nous le pressentions, nous avons constaté que les directeurs sont au centre des affaires de la corporation. Nous avons aussi vu qu'ils détiennent un large pouvoir concernant les sujets qui seront abordés et même l'issue d'un débat selon la nature de l'information qu'ils soumettront. Ce rôle central est attendu par le conseil, mais ce dernier ne dispose pas toujours de mécanismes pour s'assurer qu'il est joué consciencieusement, ni même en fonction des spécificités de l'entreprise d'économie sociale (dualité entre la finalité sociale et économique, dynamisme de la vie associative et démocratie). En raison de la place qu'il occupe le directeur est en position d'aider le conseil à mieux connaître et jouer son rôle. Encore faut-il qu'il le connaisse lui-même! Le conseil d'administration, bien que composé de bénévoles tous occupés ailleurs, doit aussi se préoccuper de connaître son rôle, et d'en dégager les préoccupations qui devront se traduire notamment par des discussions en séances ou la mise en œuvre de politiques. Ces connaissances pourraient être acquises par des formations spécifiques à ces deux instances, en contexte d'économie sociale.

Bien sûr, nous devons exposer quelques limites à notre étude. D'abord, pour l'analyse de la cohérence des éléments du cadre juridique, notre observation s'est limitée aux documents qu'on a bien voulu nous partager. Peut-être y a-t-il eu des oublis qui auraient modifié notre interprétation. Par ailleurs, nous n'avons pas tenu compte des politiques non écrites! Il existe certainement des guides à l'action qui s'inscrivent davantage dans l'informel et que nous n'avons pu considérer.



Aussi, nous nous sommes limités à questionner le directeur, le président et deux membres non élus sur leurs connaissances des modalités juridiques et leur intégration dans les modes de gouvernance. Interroger les autres membres du conseil d'administration aurait pu nous éclairer davantage sur la connaissance globale des parties prenantes, lesquelles pouvant s'inter influencer dans les pratiques de gouvernance.

Il est également possible que l'observation de deux séances du conseil par cas ait été insuffisante pour saisir la complexité des dynamiques de gouvernance, que ce soit face aux affaires de l'entreprise qu'aux préoccupations touchant davantage la vie associative et la relation avec les membres (notamment en lien avec l'assemblée générale). Observer les séances du conseil d'administration sur une année complète, ou à tout le moins trois-quatre séances avant et après l'assemblée générale aurait permis une meilleure lecture. Ainsi, nous aurions pu observer comment l'exercice de reddition de comptes qu'est l'assemblée générale se prépare dans les faits, et comment les préoccupations des membres exprimées lors de l'assemblée sont ensuite intégrées au quotidien de l'entreprise.

Le nombre de cas observés peut également être une limite. En raison du nombre d'observations que chaque cas exigeait, nous nous sommes limités à quatre : deux OBNL et deux coop, chacun des quatre cas se situant à un stade de vie différent. Nous croyons que pour véritablement valider l'influence du stade de vie sur les interactions entre les parties prenantes, il aurait fallu avoir plusieurs cas pour chaque stade de vie. Aussi, avec

plus de cas de chaque statut juridique, nous aurions pu valider la véritable existence d'une tendance concernant la meilleure maîtrise du cadre juridique par les coopératives.

L'analyse que nous ressortons de cette étude nous a permis d'identifier quelques suites à donner pouvant faire l'objet de recherches subséquentes. D'abord, comme nous pensons que les parties prenantes des coopératives maîtrisent mieux les modalités de leur cadre juridique, peut-être serait-il pertinent de vérifier en quoi les organismes de soutien tels que les CDR et les fédérations contribuent à cette connaissance juridique et à l'implantation d'une vie associative plus cohérente à leur identité. Une telle recherche permettrait peut-être de démontrer la pertinence d'organiser de façon plus spécifique et cohérente le soutien à la vie associative des OBNL.

Aussi, nous avons avancé qu'une formation appropriée aux directeurs d'entreprises d'économie sociale pourrait faire la différence dans les pratiques de gouvernance. Nous serions curieux de vérifier, par une étude comparative par exemple, si effectivement des différences sont observables dans les modes de gouvernance selon que les directeurs aient une combinaison de formation et d'expérience classique en gestion versus une combinaison de formation et d'expérience spécifiques à l'économie sociale.

Pour terminer, vu le rôle central du directeur de l'entreprise, nous soulevons l'importance de mettre en place des mécanismes pour assurer l'encadrement et l'évaluation du directeur de l'entreprise, afin d'éviter les « glissements » organisationnels (notamment

une forme de démutualisation). Il pourrait être intéressant de voir l'apport des formations en gouvernance associative reçues par membres de conseil d'administration dans la dynamique de gouvernance.

## BIBLIOGRAPHIE

- AFFAIRES MUNICIPALES ET RÉGIONS (2006), *Politique nationale de la ruralité 2007-2014: une force pour tout le Québec*. Québec: Gouvernement du Québec, 84 p.
- AMYOTTE, Luc (1996), *Méthodes quantitatives: Applications à la recherche en sciences sociales*. Saint-Laurent: Éditions du renouveau pédagogique inc., 480 p.
- ANTAKI, Nabil N. et Charlaïne BOUCHARD (1999), *Droit et pratique de l'entreprise*. Vol. Tome 1. Cowansville: Les éditions Yvon Blais inc., 576 p.
- ARNAUD, André-Jean (dir.) (1993), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*. 2ième ed. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence, 758 p.
- ARNAUD, André-Jean (dir.) (1993), «Norme», dans André-Jean (dir.) ARNAUD *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence, pp. 399-407.
- BEAUD, Stéphane et Florence WEBER (1997), *Guide de l'enquête terrain*. Guides repères. Paris: La Découverte, 328 p.
- BERTRAND, Catherine (2003), *Les nouvelles formes de gouvernance et les investissements régionaux: le cas de capital régional et coopératif Desjardins*. Département organisation et ressources humaines, Montréal: Université du Québec à Montréal, 234 p.
- BORDE, Valérie *Le pouvoir de l'économie sociale* [En ligne], Adresse Web [http://www.acfas.ca/decouvrir/enligne/enjeux/216\\_pouvoir.html](http://www.acfas.ca/decouvrir/enligne/enjeux/216_pouvoir.html) (11 décembre 2005)
- BOUCHARD, Marie (2004), «La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale», *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada* 35 (1-2): pp.16-25.
- CHAIRE DESJARDINS EN DÉVELOPPEMENT DES PETITES COLLECTIVITÉS (1998), «La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités», Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (ed.), Rouyn-Noranda.

- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001), *De nouveau, nous osons* Document de positionnement stratégique. Montréal, 29 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2004), *L'économie sociale au Québec: Composante dynamique du développement de nos communautés*.
- CHAVES, Rafael (2004), «Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement. », *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada* 35 (1-2): pp.65-80.
- Code civil du Québec*, CCQ L.Q. 1991 c.64,
- COLLINI, Mariella et Daniel THOMAS (1999), *Portrait de l'impact social et économique du milieu associatif, communautaire et coopératif en Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda: Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue, 136 p.
- COMEAU, Yvan (2000), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale 2e édition*. Cahiers du CRISES. Vol. ET9605, *Collection Études théoriques*. Québec: Université Laval, 20 p.
- CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC, Collectif (1999), *Démarrer et gérer une entreprise coopérative, Entreprendre*. Montréal: Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, 194 p.
- CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE [en ligne], Adresse Web <http://www.hrcouncil.ca/accueil.cfm> (2008-11-15)
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ (2008), *Une COOP c'est...* [En ligne]. Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Adresse Web <http://www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2259> (14 novembre 2008)
- CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ (2008), *Une mutuelle c'est...* [En ligne]. Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Adresse Web <http://www.coopquebec.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2286> (14 novembre 2008)
- CORNFORTH, Chris (2004), «La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe», *Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada* 35 (1-2): pp.81-99.

- CÔTÉ, Marcel (2006), *Comment créer un conseil d'administration*, Collection *Entreprendre*. Montréal: Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, 189 p.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 442 p.
- D'AMOURS, Martine (2006), *L'économie sociale au Québec: Cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal: Éditions Saint-Martin et ARUC Économie sociale, 150 p.
- D'ASTOUS, Alain (2005), *Le projet de recherche en marketing*. 3e ed. Montréal: Chenelière Éducation, 432 p.
- DEMERS, Valérie (1996), *Le contrôle des fumeurs. Une étude d'effectivité du droit*. Montréal: Thémis, 188 p.
- DEMEULENAERE, Pierre (2003), *Les normes sociales. Entre accords et désaccords*. Paris: PUF, 292 p.
- DEVAMCO, C.C.CONSULTANTS et CRESAT (2004), *Portrait régional des entreprises d'économie sociale*. Rouyn-Noranda: Conférence régionale des élus, 244 p.
- FINANCES QUÉBEC (2008), *Droit des associations personnalisées. Document de consultation sur la réforme*. Québec: Gouvernement du Québec, 20 p.
- FORTIN, Paul-Arthur (1992), *Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial*. 2e ed. Montréal: Transcontinental et Fondations de l'entrepreneurship, 369 p.
- GAGNON, Yves-C (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Sainte-Foy: PUQ, 128 p.
- HALL, Michael H., et al. (2005), *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*. Toronto: Imagine Canada, 53 p.
- JACQUES, Édith (2004), «Réforme du droit des associations personnifiées», *Actualités juridiques* DESJARDINS DUCHARME STEIN MONAST, avocats (Novembre 2004): pp.1-4.
- JODELET, Denise (2003), «Aperçus sur les méthodologies qualitatives», dans Serge MOSCOVICI et Fabrice BUSCHINI *Les méthodes des sciences humaines*, Paris: PUF fondamental, pp. 139-162.

- LAMOUREUX, Andrée (2000), *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. 2e ed. Laval: Éditions Études Vivantes, 352 p.
- Loi sur les compagnies du Québec*, L.R.Q. chapitre c-38, Partie III.
- Loi sur les coopératives*, L.R.Q. chapitre c-67.2,
- MALENFANT, Roméo (1999), *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif: sa dynamique, ses composantes*. cinquième ed. Montréal: Éditions D.P.R.M., 346 p.
- MURRAY, Martin, Marie-Claire MALO (dir.) et Louis JOLIN (dir.) (2003), *Évolution du statut juridique des associations : besoins des organismes. Synthèse et comptes rendus des entrevues*. Cahier CIRIEC-Canada. Vol. 2003-01. Montréal: CIRIEC, 45 p.
- NILS, Frédéric et Bernard RIMÉ (2003), «L'interview», dans Serge MOSCOVICI et Fabrice BUSCHINI *Les méthodes des sciences humaines*, Paris: PUF Fondamental, pp. 165-185.
- NOREAU, Pierre (2000), «La norme, le commandement et la loi: le droit comme objet d'analyse interdisciplinaire.», *Politique et Sociétés* 19 (2-3): pp.153-177.
- NOREAU, Pierre (2001), *L'utilisation des recours juridiques dans les situations de mauvais traitement envers les personnes âgées*. Demande déposée au CQRS, 18 p.
- PAQUET, Gilles (2001), «La gouvernance en tant que manière de voir: le paradigme de l'apprentissage collectif», dans Linda CARDINAL et Caroline ANDREW *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa: Les presses de l'Université d'Ottawa, pp. 9-55.
- PHILOGÈNE, Gina et Serge MOSCOVICI (2003), «Enquêtes et sondages», dans Serge MOSCOVICI et Fabrice BUSCHINI *Les méthodes des sciences humaines*, Paris: PUF Fondamental, pp. 39-58.
- PIRÈS, Alvaro-P (1997), «L'échantillonnage», dans *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Centre international de criminologie comparées, pp. 137-196.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 288 p.

- RANGEON, Jacques (1989), «Réflexion sur l'effectivité du droit», dans Jacques CHEVALIER et Al *Les usages sociaux du droit*, Paris: PUF, pp. 126-149.
- REGISTRAIRE DES ENTREPRISES *Registre des entreprises* [En ligne], Adresse Web <https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html> (14 novembre 2008)
- REY-DEBOVE, Josette et Alain REY (2005), *Le nouveau petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris: Dictionnaires le Robert, 2951 p.
- RICCI, R (2002), «Le statut épistémologique des théories juridiques: essai de définition d'une pratique scientifique», *Droit et société* 1 (50): pp.151-185.
- RICHARD, Bruno (2000), *Psychologie des groupes restreints*. Québec: Presses Inter Universitaires. Original edition, 1995, 138 p.
- ROBERT, Philippe (1998), «Remarques sur l'effectivité du droit», dans Andrée LAJOIE *Théories et émergence du droit: pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal / Bruxelles: Thémis / Bruylant, pp. 161-171.
- ROCHER, Guy (1995), «L'effectivité du droit», dans Andrée LAJOIE *Théories et émergence du droit: pluralisme, surdétermination et effectivité*, Montréal / Bruxelles: Thémis / Bruylant, pp. 133-149.
- ROULEAU, Linda (2007), *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 263 p.
- ROY, Simon (2003), «L'étude de cas», dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, pp. 159-184.
- SAUCIER, Carol (2004), «Convergence entre économie sociale et développement local: des principes aux pratiques», *Économie Sociale et Solidaire et développement local*, lieu de la conférence non précisé.
- TANCELIN, Maurice et Danielle SHELTON (1991), *Des institutions, Branches et sources du droit*. 2e ed. Montréal: Adage, 303 p.
- TURBIDE, Johanne (2005), «La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: mieux comprendre la pratique avant de réglementer», *Gestion* 30 (1): pp.55-61.



TURNBULL, Shawn (2000), «Gouvernement d'entreprises: théories, enjeux et paradigmes», *Gouvernance revue internationale* 1 (1, printemps): pp.11-43.

## **ANNEXE 1**

### **OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES**

#### **Grille d'entrevue #1 (direction générale et président du conseil)**

1. Votre entreprise est constituée selon la loi x (sera spécifié en fonction du statut).  
Avez-vous l'impression de bien connaître les dispositions légales de votre statut juridique? Qu'en connaissez-vous?
2. À quoi ça sert le statut juridique de l'entreprise?
3. Selon vous, à quoi ça sert une assemblée générale?
4. D'après vous, y a-t-il une différence entre les rôles du conseil d'administration et de l'assemblée générale?
5. Quels sujets sont abordés lors de votre assemblée générale?
6. Y a-t-il des éléments que vous évitez de discuter en assemblée générale?
7. Quels sont les questionnements qui vous guident dans la préparation de l'assemblée générale annuelle?
8. Expliquez-moi comment se déroule l'organisation de votre AGA.
9. Quelles sont les références que vous utilisez dans la préparation de l'AGA?
10. Dans quelle situation vous référez-vous aux règlements généraux?
11. Qu'est ce que vous mettez en place pour stimuler la participation des membres à l'AGA?

12. En dehors de l'assemblée générale annuelle, l'entreprise entretient-elle d'autres types de relations avec ses membres? (spécifiez)
13. De quelle manière les membres peuvent-ils prendre part à la gestion de votre entreprise?
14. Sollicitez-vous des bénévoles qui ne font pas partie de votre organisation (ni C.A., ni membership)? Si oui, dans quels contextes et pourquoi choisissez-vous ces personnes-là?
15. Est-ce que le stade de vie de l'entreprise influence la relation avec les membres?
16. On encourage les entreprises d'économie sociale à nommer des usagers et des travailleurs au sein de leur conseil d'administration. Que pensez-vous de cette pratique?
17. Sentez-vous que vous avez un rôle à jouer, formel ou informel, dans le recrutement de futurs administrateurs?
18. Est-ce que votre organisation s'est nommé un comité exécutif?
  - Si oui, quel est son rôle et en quoi est-il différent du rôle assumé par le C.A.
19. Pensez-vous que le président a un rôle particulier à jouer dans l'organisation?
20. En quoi le statut juridique de votre entreprise est-il approprié à vos activités?
21. Est-ce que les modalités de votre statut juridique limitent d'une quelconque façon les opérations de votre entreprise?
22. Avez-vous une idée des motifs ayant poussé les fondateurs à choisir cette forme juridique?
23. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?
24. Autres infos :

- Depuis quand êtes-vous directeur (ou président) de cette entreprise?
- Combien d'années d'expérience détenez-vous en gestion des organisations?
- Combien d'années d'expérience détenez-vous en gestion d'une entreprise d'économie sociale?
- Quelle est votre formation académique?
- Sentez-vous que vous auriez besoin de perfectionnement? précisez
- Quel est votre vécu associatif en dehors de cette entreprise?

## **Grille d'entrevue #2 (membres non élus au conseil d'administration)**

Entretien téléphonique

### **Introduction**

*Je suis présentement avec \_\_\_\_\_, qui est membre de \_\_\_\_\_ . Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'une recherche scientifique portant sur les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique. Madame Unetelle (Monsieur Untel), m'autorisez-vous à enregistrer l'entretien?*

*Afin de me conformer à l'éthique de la recherche à l'université, je dois obtenir le consentement des personnes interviewées à ce que j'utilise les informations transmises dans le cadre de ma recherche. Nous garantissons que les informations transmises seront traitées de façon confidentielle et anonyme. Aussi, en tout temps monsieur ou madame x,*

*vous pouvez refuser de répondre à une question, ou mettre fin à l'entretien. Me donnez-vous votre consentement?*

1. Depuis quand êtes-vous membre?
2. Pourquoi êtes-vous devenu membre de cette entreprise ?
3. Savez-vous quelle est la forme juridique de l'entreprise?

*(Sinon, vérifier si le répondant sait ce qu'est une forme juridique. Après explications, est-il en mesure de préciser la forme juridique de l'organisation à laquelle il est associé)*

4. Selon vous, y a-t-il une différence entre un OBNL et une COOP (précisez)
5. Assistez-vous aux assemblées générales annuelles ?

Sinon pourquoi?

Si oui :

- a. Que pensez-vous du contenu et du déroulement des rencontres de l'assemblée générale?
- b. Lors de l'AGA, avez-vous l'occasion de parler des orientations de l'entreprise?

*Questions pour vérifier comment le membre perçoit l'ouverture aux questions lors de l'assemblée. Lieu d'échange sur les orientations)*

6. Selon vous, à quoi ça sert l'assemblée générale?
7. Avez-vous été interpellé d'une quelconque façon pour participer à la mission et aux actions de l'organisation? (comités, activité de financement, etc.)

8. D'après vous, de quelles différentes manières pouvez-vous exprimer votre opinion ou vos préoccupations concernant l'organisation, ses orientations, ses services etc.?
9. Quel est le rôle des membres?
10. Quelle est l'utilité pour une organisation d'avoir des membres (outre les membres de son conseil d'administration)?
11. De quelles différentes manières une entreprise s'appuyant sur un membership devrait-elle interpeller ses membres?

Monsieur ou madame x, c'était ma dernière question. Auriez-vous d'autres commentaires à faire concernant votre participation comme membre de

\_\_\_\_\_?

### **Grille d'observation #1 (réunions du conseil d'administration)**

1. Nombre de membres présents \_\_\_\_\_ sur \_\_\_\_\_ administrateurs.
2. Le poids des sujets en lien avec la gouvernance vs opérations (le C.A. est-il amené à jouer son rôle?)
3. Pour les différents points à l'ordre du jour, la manière dont les sujets sont apportés par le président du conseil d'administration permet-elle aux membres d'exprimer leur point de vue?
4. Attitude du DG élusif ou transparent
5. Le C.A. est-il proactif ou soumis au DG (dans les questions qu'il pose et ses interactions)
6. L'attitude des participants (amorphes, attentifs, participatifs?)

### **Grille d'observation #2 (assemblée générale annuelle)**

1. Nombre de membres présents et proportion du membership
2. Les points discutés en assemblées sont-ils conformes aux dispositions légales prévues par la loi corporative (analyse entre l'ordre du jour reçu et les articles de loi correspondants)?
3. Pour les différents points à l'ordre du jour la manière dont les sujets sont apportés par le président d'assemblée permet-elle aux membres d'exprimer leur point de vue?
4. Interactions des membres lors de la période de questions ouvertes (s'il y a lieu)
5. Dynamique entourant l'élection des membres du C.A. (intérêt des membres à se présenter au C.A., capacité de combler tous les postes, renversement du pouvoir en place)
6. L'attitude des répondants (amorphes, attentifs, participatifs?)
7. L'attitude du conseil d'administration aux interactions des membres (ouverture-transparence / expéditive – fermeture)

### **Grille d'observation #3 (analyse documentaire du cadre juridique)**

1. Pouvoirs et responsabilités minimums selon le statut juridique de l'entreprise
2. Pouvoirs et responsabilités conférés selon les règlements généraux
3. Modalités de consultation et d'exercice démocratique prévus par les règlements généraux
4. Existence de politiques

- a. Sont-ce des politiques de gouvernance ou de régie interne
5. Autres modalités d'interaction entre les instances de gouvernance prévues dans les politiques de l'organisation.