



UNIVERSITÉ DE MONCTON
CAMPUS DE MONCTON

Faculté d'administration

Chaire des caisses populaires acadiennes
en gestion des coopératives

**La gestion de la différence coopérative : deux cas
français certifiés ISO 9002 et réflexions**

Claire Gagnon

Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives

Faculté d'administration
Université de Moncton
165, boulevard Hébert
Edmundston (Nouveau-Brunswick)
E3V 2S8
téléphone : (506)737-5193
télécopieur : (506)737-5373
andre.leclerc@umce.ca

12 Octobre 2001

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	i
AVANT-PROPOS	ii
INTRODUCTION	1
1. PROFIL DES COOPÉRATIVES ÉTUDIÉES	3
1.1 Groupe Bouyer Leroux.....	3
1.2 La Coopérative agricole La Noëlle Ancenis.....	5
2. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	7
2.1 Représentation à la direction de l'entreprise.....	7
2.2 Employés investisseurs	7
2.3 Lutte contre le chômage.....	7
2.4 Communications.....	8
2.5 Compétences.....	8
2.6 Animation coopérative.....	9
2.7 Mode d'expansion coopérative.....	9
2.8 Ressources humaines bénévoles	10
3. PRATIQUES DE GESTION DES SERVICES À LA CLIENTÈLE	11
3.1 La gestion de la qualité	11
3.2 Produits différenciés	11
3.3 Traçabilité	12
4. ANALYSE DES PRATIQUES	13
4.1 Arbitrage coopératif.....	13
4.2 La coopérative comme système	15
4.3 Incidence des valeurs coopératives sur la gestion des coopératives.....	17
5. RÉFLEXIONS	20
5.1 L'arbitrage coopératif	20
5.2 Le système de qualité.....	21
5.3 Les valeurs coopératives.....	22
CONCLUSION	23
ANNEXE A	24
La démarche qualité	24
ANNEXE B	26
Le cas DISPOSELEC	26
ANNEXE C	27
Certification Agri Confiance.....	27
ANNEXE D	29
Le bilan social	29
ANNEXE E	31
Organigramme de la CANA	31
BIBLIOGRAPHIE	32

AVANT-PROPOS

Du 22 au 29 mai 1999 se tenait un voyage d'études et d'échanges intitulé « Réussir par la différence coopérative », destination Loire-Atlantique, en France. Ce cahier rassemble des informations que j'ai collectées dans le cadre du voyage et de son suivi. Ma démarche a été rendue possible par le soutien du ministère des Affaires Intergouvernementales et de la Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives de l'Université de Moncton.

Je remercie M. Alain Bridault et Mme Dominique Ouellette, tous deux membres d'Orion coopérative de recherche et de conseil, de Québec. Leur soutien a été indispensable et au-delà de leur rôle dans l'organisation du séjour en France.

INTRODUCTION

Quand on discute de la pertinence des coopératives, on peut aussi expliquer leur force et leur potentiel par leur différence. La gestion d'une coopérative est une gestion de la différence dit-on et qui peut constituer vis-à-vis des entreprises d'actionnaires un avantage comparatif.¹ On entend par gestion coopérative des processus qui sont particuliers à la structure et à l'identité coopérative.

Deux cas français sont ici utilisés pour démontrer comment cette différence se manifeste dans la gestion des coopératives, soit

- la Coopérative agricole La Noëlle Ancenis (Cana), la plus grande coopérative agricole française; et
- la SCOP² Bouyer Leroux, entreprise dans le domaine de la production de briques et autres produits de terre cuite.

Les coopératives étudiées sont engagées dans une démarche d'assurance qualité qui répond à la norme internationale ISO 9002. Cette démarche vise le service à la clientèle. En plus, dans le cas de la coopérative agricole, sa relation avec son fournisseur principal – l'ensemble de ses membres - requiert des considérations particulières. La démarche qualité a aussi des incidences sur la gestion des ressources humaines dans tous les cas.

Suite au profil des coopératives étudiées, des pratiques « originales » sont identifiées en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et la gestion du service à la clientèle. L'originalité des pratiques est déterminée de façon personnelle. Il n'est pas

¹ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Promotion des coopératives*, Conférence internationale du Travail, 89e session 2001, Genève, 134 p., p. 22.

² Au Canada, l'appellation coopérative de travailleurs est utilisée au lieu de SCOP (société ouvrière de production). Les sociétaires d'une SCOP sont travailleurs dans l'entreprise exploitée par la SCOP.

question donc de débattre l'originalité des pratiques inventoriées, suffit qu'elles aient retenu notre attention, surtout dans le contexte de la gestion des coopératives en général, et non pas nécessairement par comparaison avec d'autres types d'organisation. Les pratiques identifiées sont ensuite examinées selon trois grilles d'analyse.

En premier lieu, on applique le concept d'arbitrage défini par les travaux de Claude Vienney (*Socio-économie des organisations coopératives*, 1980) et de Henri Desroche (*La gestion des coopératives*, 1975). Une deuxième perspective provient de l'analyse systémique considérant la coopérative comme un système complexe, constitué de sous-systèmes aux logiques propres, en recherche constante entre son milieu externe et son milieu interne. En dernier lieu, on utilise un paradigme de gestion des coopératives fondé sur les valeurs et les principes coopératifs tel que défini par les travaux d'Alain Bridault (*Prolégomènes à une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération*, 1993, *Gérer le développement d'une coopérative*, 1998, et *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, 1998).

1. PROFIL DES COOPÉRATIVES ÉTUDIÉES

1.1 Groupe Bouyer Leroux

La briqueterie familiale Bouyer, qui date de 1880, est devenue la société Bouyer Leroux puis s'est éventuellement transformée en société coopérative ouvrière de production (SCOP) en 1980. « La transformation en SCOP avait pour but de faire une transmission d'entreprise. Il y avait alors un climat, une volonté et une possibilité de l'imaginer ainsi », témoigne le directeur actuel et descendant de la famille Leroux. » Au premier site industriel, celui de La Séguinière, s'ajoutera en 1986 l'usine de Saint-Martin comme filiale. Celle-ci se fusionne finalement à la SCOP en 1998, permettant ainsi aux employés des deux sites d'être sociétaires.

Le conseil d'administration de la SCOP Bouyer Leroux est constitué de douze employés, élus par leurs pairs. Le conseil lui-même se réunit au moins huit fois par année pour se pencher sur les sujets commerciaux et les sujets « lourds » comme la réduction de la semaine de travail à 35 heures. Le pouvoir de contrôle des employés par l'entremise du conseil n'empêche pas une gestion des activités selon un organigramme plutôt classique, soit en tête un président-directeur-général et un comité de gestion qui regroupe les cadres supérieurs - industriel, ressources humaines, commercial et financier.

En 1999, la SCOP a un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars CAN et emploie 160 personnes. Elle est le 3^e plus grand fabricant en France dans son domaine mais, comparée à ses concurrents, la SCOP est de très petite taille. Son marché se limite à l'Ouest de la France ; au-delà de 200 km, elle éprouve des difficultés de compétitivité à cause des coûts du transport. Pour pouvoir se maintenir économiquement, la SCOP met l'emphase sur la qualification de ses employés et sur la recherche développée de nouveaux produits.

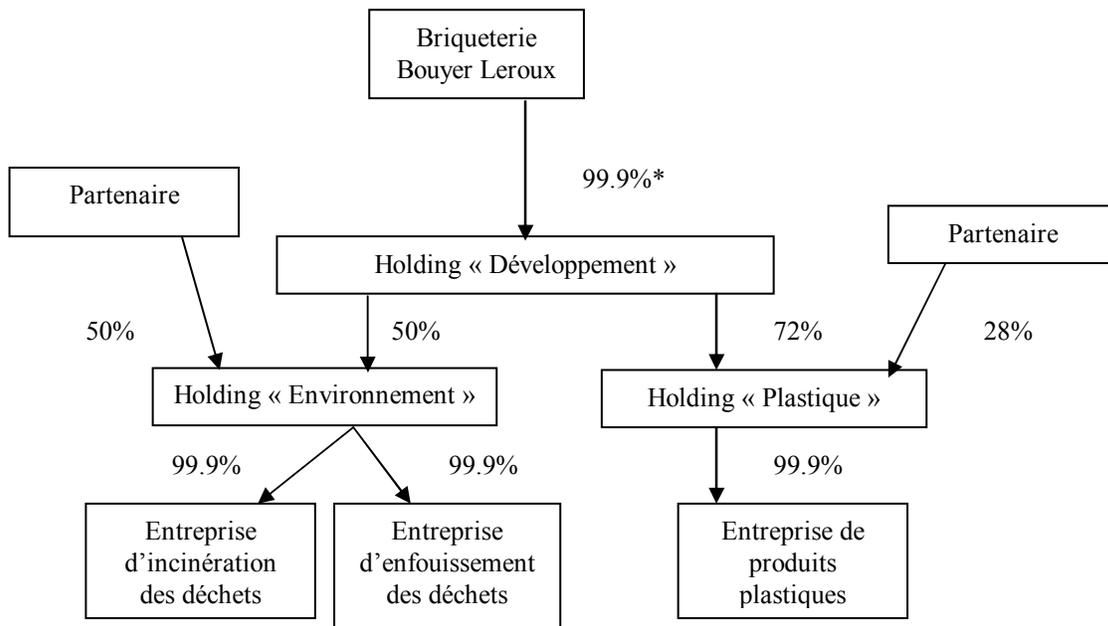
L'orientation qualité de la Briqueterie Bouyer Leroux date de longtemps. Elle s'est manifestée dès 1972, par la création d'un laboratoire, puis en 1980, par l'intégration d'un ingénieur qualité, enfin, en 1990, par l'application de normes de qualité qui menèrent à l'accréditation ISO 9002 en 1998. Le certificat ISO 9002³ est garant de la qualité du processus de fabrication. La SCOP se dirige graduellement vers le management de la qualité totale.

³ Voir l'annexe A sur la démarche qualité.

La SCOP est engagée également dans le traitement des déchets. Il s'agit d'un choix d'affaires. L'installation d'un incinérateur de déchets réduit en effet sa consommation d'électricité pour le séchage de la brique et ses carrières désaffectées servent à l'enfouissement technique. Afin de minimiser son risque dans cette activité parallèle, la SCOP s'est associée avec un leader national, la Compagnie Générale des Eaux.

Le marché du bâtiment étant saturé, et pour ainsi assurer sa pérennité, la SCOP s'est lancée en 1996 dans la diversification en reprenant une entreprise de fermetures plastiques. Encore une fois, plusieurs partenaires financiers sont venus partager les risques (dont IDES - Institut de développement économique et social). Il s'agit en fait des mêmes partenaires ayant participé à l'achat du site industriel de St-Martin. Il est prévu que ces partenaires pourront éventuellement retirer leurs intérêts dans sept ans. La SCOP s'est donc assurée d'un contrôle à long terme sur ses activités tout en bénéficiant d'un appui financier important pour son développement. Les travailleurs sociétaires de la SCOP ont également fait partie des partenaires investisseurs en formant une société civile financière.

Le diagramme ci-dessous illustre la filialisation des activités de la SCOP. La SCOP est actionnaire à 99,9 pour cent dans un holding « Développement » qui à son tour est actionnaire dans un autre holding « Environnement » qui détient à 99,9 pour cent une société d'incinération et une société d'enfouissement. Le holding « Développement » participe à 72 pour cent à un autre holding qui est actionnaire à 99,9 pour cent de l'entreprise de production de fermetures plastiques.



* Les pourcentages indiquent le niveau de participation dans l'entreprise visée

1.2 La Coopérative agricole La Noëlle Ancenis

En 1932, neuf agriculteurs de la Loire-Atlantique ont mis sur pied la coopérative agricole qui, par la suite, est devenue la Coopérative agricole La Noëlle Ancenis. La Cana est maintenant le noyau d'un groupe d'environ soixante-dix filiales. Le Groupe Cana représente 14,000 membres et 4,500 employés. Il réalise un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars CAN. Il réunit une gamme d'activités complémentaires lui permettant de contrôler et maîtriser l'ensemble de la chaîne agroalimentaire : production, transformation et commercialisation de productions animales et végétales, approvisionnement en fournitures agricoles y compris semences, conseils techniques et financiers, etc. La coopérative contrôle directement les activités agricoles et contrôle indirectement les activités industrielles par l'intermédiaire du holding Cana-Développement qui, à son tour, regroupe plusieurs filiales spécialisées : SOPARVOL pour les activités volailles, SOVIBA pour les activités viandes bovine, ovine et porcine et LVA pour les activités laitières. En plus, la coopérative est aussi engagée dans la commercialisation des oeufs, des céréales, des lapins et de la production vinicole. (Voir organigramme en annexe E.)

Au point de vue de la vie associative, étant donné la taille du sociétariat, la Cana a

dû, dès la fin des années 1950, constituer des assemblées de section. Chacune des 27 assemblées de section élit ses représentants à l'assemblée générale à raison d'un délégué pour cinq membres présents.

La Cana reconnaît que les assemblées annuelles ne sont pas suffisantes pour prendre en compte tous les points de vue des adhérents. Il y a donc d'autres mécanismes d'animation dont onze commissions de production, 28 comités de zones, 5 comités de régions et une commission des jeunes destinée à la formation et l'information des jeunes agriculteurs.

Par la polyvalence de ses activités, la coopérative représente le prolongement des exploitations de ses membres qui sont essentiellement de polyculture-élevages. Cette polyvalence peut parfois être un handicap (difficulté à concentrer des moyens sur une activité, etc.) mais elle a montré dans le temps qu'une solidarité active entre les productions garantit une certaine stabilité de revenu au producteur.

Jusqu'à maintenant, chaque département français a pu maintenir une coopérative polyvalente malgré les duplications que cela représente. Mais, étant donné que la Cana n'a pas la taille et les moyens financiers suffisants pour s'attaquer à tous les marchés, elle a entrepris un processus de restructuration fondé sur la recherche de partenariats financiers, essentiellement avec d'autres coopératives, ainsi qu'au niveau de la commercialisation et de la synergie du savoir-faire (compétences). La concentration des clients et des concurrents de la coopérative lui impose de progresser encore dans la recherche de partenaires.

La structure par filiales a permis à la Cana d'entreprendre des activités à l'extérieur du rayon de 120 km auquel elle est restreinte par l'État. La filialisation permet de cerner les centres de coûts et les centres de profits et de restructurer les activités non rentables et dispendieuses sans que cela n'affecte les autres secteurs. En plus, la structure par filiales permet la participation de partenaires financiers dans des secteurs spécifiques d'intérêt. Ce sont les filiales qui reçoivent les produits des membres, mais, aux fins de la ristourne, les membres sont réputés avoir livré leur marchandise à la Cana.

2. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES⁴

2.1 Représentation à la direction de l'entreprise

Dans une coopérative agricole traditionnelle, les sociétaires sont tous producteurs agricoles. À la Cana, par contre, ceux qui travaillent directement pour la coopérative (non pour les filiales) sont éligibles au conseil d'administration (4 sièges sur 26). Par le fait même, les représentants des salariés sont promoteurs du point de vue de leurs pairs au conseil d'administration. Ce point de vue doit évidemment être modulé par les exigences de la viabilité de l'ensemble de l'entreprise.

2.2 Employés investisseurs

À titre de sociétaires, les employés des coopératives étudiées obtiennent une partie des résultats d'entreprise. En plus du salaire, il y a donc la possibilité de ristourne qui vient récompenser leur contribution au succès de l'entreprise. Les employés à leur tour ont l'opportunité de réinvestir. Par exemple, les sociétaires de la SCOP versent 50% de leur part du résultat en fonds de participation. Même si les membres profitent ainsi de régimes fiscaux favorables à l'investissement des particuliers, il faut voir aussi d'autres facteurs qui encouragent cette pratique. Les employés connaissent bien les activités de l'entreprise et voudront protéger leur emploi. Ils sont donc des investisseurs avertis et disposés.

2.3 Lutte contre le chômage

La Cana est sensible au problème de chômage. Parmi les solutions qu'elle appuie, il y a des accords de préretraite progressive et la réduction des heures de travail. La réduction de la semaine de travail à 35 heures, qui est rendue obligatoire par l'État, a été appliquée par la Cana bien avant l'échéance et la coopérative a poussé beaucoup plus loin cette approche. En plus, la Cana a un programme pour aider des chômeurs à retrouver un emploi et elle fait des efforts particuliers au niveau de l'intégration des jeunes.

Pour ce qui est de la SCOP Bouyer Leroux, la transmission d'entreprise dont elle est issue a assuré le maintien d'emplois et l'exploitation des ressources naturelles aux mains des gens des petites localités où est située la SCOP. En plus, la SCOP réinvestit 45% de son résultat en réserves impartageables – l'impartageabilité de ces réserves est

⁴ Pour des exemples additionnels de pratiques de gestion, voir l'annexe B sur le cas de DISPOSELEC.

prévue dans la loi et peut à la limite compenser l'exemption de la taxe professionnelle (municipale) dont jouissent les SCOP. En cas de liquidation, les réserves sont dévolues à d'autres coopératives et contribueraient, le cas échéant, au maintien d'emplois générés dans les autres SCOPs.

2.4 Communications

La Cana et la SCOP sont engagées dans une démarche d'assurance qualité. Les normes ISO 9000, dont ISO 9002 (voir l'annexe A sur la démarche qualité), impliquent une interaction continue entre les fonctions du cycle de production, et en ce sens la conformité aux normes transforme l'organisation typique.⁵ Le modèle de production envisagé dans le contexte des normes ISO 9000 est constitué d'un flux d'intrants qui sont combinés et dont le produit est livré au client. Un flux d'information client - système de transformation - fournisseur va dans le sens inverse et referme la boucle. L'organisation typique présente plutôt une structure où le flux d'information est vertical et ne correspond donc pas au modèle décrit.

Malgré son organigramme classique qui pourrait préconiser le flux d'information vertical, la SCOP se démarque par ses efforts de communication et d'échange d'information parmi ses membres. En plus de son assemblée annuelle, il y a quatre rencontres par an à chacun des deux sites de la coopérative. Il y a aussi l'opportunité de participer aux groupes de qualité et au groupe de travail sur le bilan coopératif, en plus des réunions d'analyse. La direction fait circuler régulièrement des dossiers d'information sur la stratégie de l'entreprise.

Un système d'assurance qualité vise la conformité à des procédures pour atteindre des standards de qualité. La conformité aux normes d'assurance qualité à la Cana et à la SCOP exige que les procédures de l'entreprise soient diffusées et améliorées continuellement. La communication, la participation et l'engagement par rapport aux ressources humaines doivent donc être prioritaires.

2.5 Compétences

Dans le contexte d'une démarche d'assurance qualité, le personnel doit aussi avoir

⁵ International Quality Systems, *ISO 9000 International Quality Standards Registration Workbook*, 1993, p. 2-3.

une formation et une expérience pertinentes. Par exemple, la SCOP n'offre un contrat de travail permanent, notamment à l'obtention du statut de sociétaire, qu'après une période d'essai d'un an. Cette période permet de vérifier les compétences professionnelles. L'intégration est suivie par la préparation au rôle d'associé et aux obligations qui en découlent.

Il se peut que l'emphase sur le développement des compétences soit un impératif concurrentiel pour la SCOP. À défaut de pouvoir concurrencer à d'autres plans, la SCOP doit assurer les compétences professionnelles de ses membres.

En général, l'assurance qualité dans son sens large de qualité totale exige un contact personnel direct à tous les niveaux afin d'identifier et surtout d'éliminer les problèmes. La qualité exige donc une dévolution de pouvoirs au personnel opérationnel et une réduction du personnel de soutien. Dans ce sens, on peut s'attendre à une main d'œuvre plus polyvalente engagée dans la formation continue et capable de s'adapter aux changements et au travail d'équipe.

2.6 Animation coopérative

L'échange d'idées est requis pour la démarche qualité et est aussi essentiel dans une coopérative de travailleurs. La SCOP, par exemple, utilise les services de l'Union régionale des SCOP de l'Ouest pour l'animation « coopérative » de ses ressources humaines. L'Union fait aussi la vérification coopérative (audit coopératif). C'est une exigence de la loi qui vise à vérifier si une SCOP est réellement une SCOP. La tâche a été déléguée à l'Union par l'État. L'Union en profite pour pousser l'exercice et élaborer un diagnostique qui touche non seulement les aspects légaux mais la communication dans l'entreprise et sa stratégie.

2.7 Mode d'expansion coopérative

La SCOP a d'abord repris une entreprise à un deuxième site sous forme de filiale. À l'aboutissement d'un processus qui a pris dix ans, la filiale a été intégrée à la coopérative. En plus des efforts qu'il a fallu pour rentabiliser la filiale, beaucoup de préparation au niveau de la formation coopérative des travailleurs a été nécessaire afin que ceux-ci deviennent des sociétaires avertis. Ce cheminement laisse entrevoir que d'autres activités filiales pourraient éventuellement se transformer pour permettre à d'autres

salariés d'avoir accès au sociétariat.

2.8 Ressources humaines bénévoles

À la Cana, en plus de l'expertise apportée par les ressources humaines salariées, on peut compter sur les membres élus. Le conseil d'administration est composé de 26 membres dont 22 sont agriculteurs. Les administrateurs sont actifs au niveau des filiales de la Cana; ainsi, trois des vice-présidents sont également présidents des filiales (SOVIBA, SOPARVOL, LVA). En plus, les administrateurs participent à tous les niveaux du Groupe Cana, en « binôme » avec les cadres responsables des activités (chaque cadre est en binôme avec un élu). Les administrateurs qui sont agriculteurs sont rémunérés pour remplacer leur temps qui autrement serait consacré à leur exploitation; il faut dire que l'engagement pour les administrateurs est très exigeant – au moins 70 jours par année.

3. PRATIQUES DE GESTION DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

3.1 La gestion de la qualité

La Cana illustre particulièrement bien une préoccupation de garantir la qualité non seulement à partir de ses propres établissements de transformation certifiés ISO 9002, mais aussi au niveau des fournisseurs, soit l'amont agricole constitué par les membres de la coopérative. Les « fournisseurs » sont la raison d'être de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans d'autres formes d'entreprise. En plus, les producteurs sont aussi clients de certains services de la coopérative. La Confédération française de la coopération agricole a initié le programme d'assurance qualité Agri Confiance⁶ qui prend en considération la relation adhérent/coopérative. Le programme s'inscrit en totale complémentarité avec la démarche ISO 9002, qui est d'ailleurs à l'origine de son référentiel.

Les entreprises qui s'engagent à la fois dans les deux démarches de certification sont ainsi mieux à même de garantir un suivi de la qualité et de la traçabilité tout au long de la chaîne de transformation, depuis l'amont agricole certifié Agri Confiance jusqu'aux ateliers de transformation aval certifiés ISO 9002.⁷

Chaque éleveur de la Cana est évalué pour la qualité de sa production. L'application de standards de qualité se poursuit dans la transformation. La cohésion « naturelle » de tous les maillons de la chaîne agroalimentaire qui résulte de sa structure coopérative est un des très grands avantages concurrentiels de la Cana. Une telle cohésion est nécessaire pour satisfaire le consommateur. En effet, le consommateur est exigeant; il veut connaître la source de ses aliments, comment ils ont été produits et si le fabricant peut garantir leur qualité.

3.2 Produits différenciés

En général, la certification ISO 9002 pourrait permettre à une entreprise de différencier son produit. Cependant, en Europe, la certification est un impératif de l'application du libre-échange dans le bloc européen. La certification instaure la confiance dans les échanges commerciaux en établissant des normes communes de qualité pour les produits et services.

⁶ Voir l'annexe C sur Agri Confiance.

⁷ Confédération française de la coopération agricole, Dossier de présentation Agri Confiance, Paris [s.d.].

La Cana est reconnue pour ses processus de qualité ISO 9002 et Agri Confiance ainsi que son engagement au niveau de la protection de l'environnement. La Cana offre des produits garantis sans organismes génétiquement modifiés. La Cana est reconnue pour ses produits certifiés (organiques, casher, etc.). Elle cherche à développer des segments de marché plus précis afin de se démarquer des produits indifférenciés au plus bas prix qui font l'objet d'une concurrence acharnée et mondiale. La commercialisation de produits élaborés et de produits sous signes qualité et sous marques ont connu une progression significative.

3.3 Traçabilité

L'exemple le plus pittoresque d'une réponse à l'attente du consommateur provient de la Cana. L'attente perçue est celle de la traçabilité. La réponse est la borne interactive Soviba (filiale de commercialisation des produits bovins) sur la traçabilité. Le consommateur, au point de vente, n'a qu'à entrer dans un terminal le code qui figure sur l'emballage; la base de données donne au consommateur l'information nécessaire sur les conditions d'élevage de l'animal en question (sur la ferme d'origine et ses normes de production). Étant donné la panique européenne de la « vache folle », cette initiative n'est certainement pas superflue. La Cana prévient ainsi les conséquences de la panique du fait de la fidélisation du consommateur par la confiance. Celle-ci résulte de la qualité garantie par cette « traçabilité » du produit.

4. ANALYSE DES PRATIQUES

4.1 Arbitrage coopératif

Henri Desroche⁸ explique la problématique de la gestion coopérative comme une quadruple gestion, soit la gestion des avoirs, des pouvoirs, des savoirs et des vouloirs. La gestion des avoirs est saisie des questions suivantes : le capital social, la ristourne et le volume de transactions des membres. La gestion des savoirs s'occupe de la promotion culturelle dans les ensembles coopératifs et d'autre part de la promotion coopérative dans les ensembles culturels. La gestion des vouloirs se prête à l'intercoopération nécessaire à l'évolution du mouvement coopératif. Enfin, la gestion des pouvoirs nous intéresse plus particulièrement.

La gestion des pouvoirs s'illustre par le « quadrilatère coopératif ». À un coin se positionnent les sociétaires qui élisent les administrateurs, ceux-ci se situant au coin opposé du quadrilatère. Les administrateurs à leur tour choisissent la technostructure (spécialistes commerciaux, financiers, administratifs, pédagogiques, éducatifs), qui se situe au troisième coin, laquelle embauche les employés qui ferment le quadrilatère par le lien de service aux membres. L'équilibre entre les points du quadrilatère se maintient en autant que la communication circule. Une gestion efficace évitera les clivages entre les différents groupes d'intérêt de la coopérative. Cette gestion comprend des « thérapeutiques préventives ou curatives » qui résident dans les procédures de formation, d'information, d'animation et de promotion.

La vitalité d'une coopérative quelconque tient à la bonne qualité des communications qui s'établissent soit entre les sociétaires et les administrateurs, soit entre les administrateurs et les managers, soit entre les managers et les employés, soit tout autre circuit puisque les circuits sont nombreux qui peuvent unir l'un ou l'autre de ces pôles.⁹

Dans le cas d'une coopérative de travail, les points de la base du quadrilatère devraient se replier l'un sur l'autre pour créer un triangle. En effet, les membres et les employés sont les mêmes personnes. En plus, la dynamique créée est différente puisque les

⁸ H. Desroche, *La gestion des coopératives*, Cahier T-75-2, Montréal, Écoles des Hautes Études Commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1975, 41 p.

⁹ H. Desroche, *Le développement intercoopératif, ses modèles et ses combinaisons*, Les cahiers de la coopération, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1969, p. 33.

individus aux trois points du triangle sont tous des membres.¹⁰

Le quadrilatère coopératif peut encore se redécouper : le lien entre les administrateurs et les cadres constitue l'appareil administratif, technocratique ou bureaucratique de la coopérative; le lien entre les cadres et les employés constitue l'appareil d'entreprise; et le lien entre les sociétaires et les administrateurs constitue le réseau d'association. Cette dernière dichotomie entreprise-association est reprise par Claude Vienney.

Claude Vienney définit la coopérative comme « la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise [...] réciproquement liés par un rapport d'activités et un rapport de sociétariat. »¹¹

Aucune règle coopérative prise individuellement ne serait particulière à ce type d'organisation : c'est l'ensemble qui est spécifique. Ces règles sont résumées comme suit :

1. Règle relative au groupement de personnes : égalité des sociétaires (un membre – une voix)
2. Règle relative aux relations groupement de personnes - entreprise : rapport d'activité
3. Règle relative aux relations entreprise – groupement de personnes : répartition proportionnelle à l'usage
4. Règle relative à l'entreprise : appropriation durable et collective des résultats réinvestis.¹²

Dans le cas de la Cana, l'arbitrage entre les différents pôles du quadrilatère coopératif se manifeste par les différents mécanismes de communication et d'échanges déjà cités, qui vont au-delà de l'assemblée annuelle et qui indiquent que la coopérative vise la réalisation du potentiel de ses ressources « bénévoles ». Les nombreuses manifestations de collaboration adhérents/salariés sont autant de préventifs au clivage entre ces groupes d'intérêt. Déjà cités sur ce point sont les binômes administrateur-cadre qui travaillent sur les dossiers de la coopérative en plus de la possibilité pour les employés de siéger au conseil d'administration.

¹⁰ A. Bridault, *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, Coll. « Gestion d'une coopérative », Orion, Sillery, 1998, 154 p., p. 7.

¹¹ C. Vienney, *Socio-économie des organisations coopératives, Tome 1, Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*, Coll. « Tiers secteur », Paris, Éd. C.I.E.M., 1980, 396 p., p.

12.

¹² *Ibidem*, p. 17.

Pour ce qui est de la SCOP Bouyer Leroux, il est difficile de déterminer à première vue s'il y a un clivage entre les groupes des cadres, des administrateurs et des ouvriers. Par rapport aux nouvelles coopératives de travail dans le secteur de l'économie du savoir par exemple, cette SCOP exerce un métier « traditionnel », de là peut-être son organigramme traditionnel. Ses efforts en formation et en communication en plus de son système de qualité font probablement en sorte que les différents pôles du triangle coopératif s'équilibrent.

4.2 La coopérative comme système

L'approche systémique considère les organisations, y compris les entreprises, comme des systèmes. Un système est un ensemble dans lequel des intrants sont combinés par un procédé quelconque dans le but de les transformer en produits. Un système a une finalité au-delà de laquelle il entre en contact avec d'autres systèmes, des personnes ou des organisations, qui constituent son milieu externe (environnement).

Dans l'approche systémique, l'efficacité de la gestion réside dans la qualité du cycle « action vers l'objectif – information et analyse des résultats – mesures correctives éventuelles ». Aujourd'hui, la démarche qualité est la pratique la plus importante pour améliorer l'efficacité de la gestion d'entreprise. La démarche qualité intègre l'approche systémique en reconnaissant que les entreprises ont besoin de s'adapter à leur environnement, particulièrement en ce qui a trait aux attentes des consommateurs.¹³

La Cana démontre qu'elle n'est pas un système fermé, c'est-à-dire que la coopérative est sensible à son environnement. Au niveau de son environnement compétitif, la coopérative a réagi en mettant en place des alliances avec d'autres coopératives et elle s'est positionnée sur le marché des produits différenciés et de l'assurance qualité. Ces ajustements ont été accomplis tout en respectant sa vocation polyvalente. Elle en a même tiré avantage par la solidarité entre filières de production. Son engagement envers la jeunesse est une indication de sa conscience sociale, bien sûr, mais qui touche aussi sa survie au point de vue de la relève.

De son côté, la SCOP démontre qu'elle est également un système ouvert. Pour assurer sa viabilité, elle a diversifié ses activités et s'est fait des partenaires qui ont

¹³ S. McShane, *Canadian Organizational Behavior*. Toronto, Irwin, 1995, 613 p., p. 26.

confiance en ses capacités de gestion. La SCOP est comparativement désavantagée dans ses moyens par rapport à la Cana qui fait partie d'un secteur quasi entièrement coopérativisé (il n'y a pas de confédération SCOP briqueterie à l'échelle nationale, par exemple). Elle bénéficie tout de même dans son développement du soutien du réseau fédératif des SCOP qui est solidement implanté en France.

La schématisation systémique d'une coopérative démontre une particularité propre, soit dans les cas à l'étude, à savoir que les acteurs du sous-système de la direction d'entreprise sont aussi des pourvoyeurs d'intrants pour ce qui est de la main-d'œuvre ou des matières premières.

Pour la Cana, les membres sont représentés au milieu interne au niveau du sous-système de la direction et au milieu externe comme fournisseurs de produits agricoles et, aussi au milieu externe, en tant que consommateurs de certains services ou fournitures agricoles. La possibilité pour les employés de la Cana d'être représentés au conseil d'administration leur donne aussi une représentation additionnelle à celle qu'ils ont dans les autres sous-systèmes internes au niveau de la production, de la vente, du marketing, etc.

Pour la SCOP, les membres sont représentés dans leur ensemble non seulement au milieu interne au niveau du sous-système de la direction, mais aussi à titre individuel à d'autres sous-systèmes internes comme employés dans diverses fonctions d'entreprises.

La participation de divers intervenants au niveau de plusieurs instances de la configuration systémique pourrait constituer un cercle vertueux. Il s'agit de la notion de feed-back de renforcement. L'appartenance à la coopérative se manifestant par des rôles multiples à titre de fournisseurs, administrateurs, membres, gestionnaires, travailleurs, et consommateurs pourrait rendre les intervenants plus ouverts dans le partage de l'information commerciale ou autre et en retour la coopérative peut s'améliorer, ce qui renforce d'autant plus la loyauté des intervenants.

L'allusion au cercle vertueux est confirmée par Peter Davis qui affirme non seulement que les coopératives peuvent appliquer plus facilement les méthodes de gestion de la qualité mais y seront plus efficaces.

It is further suggested that these management philosophies and strategies can be

operated more effectively within organizations with a membership-based ownership structure operating with a business philosophy rooted in mutuality and service delivery than is the case for organizations whose ownership structure is rooted in the capital market. This may provide cooperatives with a sufficient compensating competitive advantage to that of their rivals' advantage of greater flexibility in raising/investing capital to enable cooperatives to compete effectively in the global economy.¹⁴

Selon Peter Davis¹⁵, la qualité ne peut exister que dans la mutualité entre les éléments du système de production. Pour lui, le système coopératif est un système par excellence qui établit les bases d'une mutualité réelle ou d'interdépendances entre fournisseurs et consommateurs. Quant aux entreprises non coopératives, la domination des cadres au nom des intérêts des actionnaires et la dépendance des fournisseurs, des travailleurs et des consommateurs à l'égard des grandes corporations commerciales rendent impossible le partenariat nécessaire à la démarche de la qualité totale.

4.3 Incidence des valeurs coopératives sur la gestion des coopératives

Alain Bridault identifie quatre valeurs fondamentales de la coopération, soit la liberté, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les règles d'action coopératives permettent la mise en pratique de ces valeurs, c'est-à-dire « organisant la solidarité entre les membres en garantissant la liberté d'adhésion, l'égalité entre les membres dans la gestion du pouvoir et l'équité dans la répartition de l'avoir. »¹⁶

L'avantage coopératif est la finalité recherchée par l'organisation en coopérative. Il s'agit en fin de compte de maximiser la situation financière de ses adhérents en plus de produire des bénéfices non monétaires. Par exemple, dans une coopérative d'agriculteurs, cela représente obtenir les plus hauts prix possibles pour les produits vendus à la coopérative, accroître le volume de ventes à la coopérative, et assurer la permanence des débouchés. Pour une coopérative de travail, cela représente obtenir les meilleurs salaires possibles pour le travail dans la coopérative, assurer une permanence d'emploi et obtenir

¹⁴ P. Davis, *Managing the Cooperative Difference: A Survey of the Application of Modern Management Practices in the Cooperative Context*. Geneva, International Labour Office, 1999, 134 p., p. 44.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ A. Bridault, « À la recherche de la différence perdue: prolégomènes à une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération », *Coopératives et Développement*, vol. 25, no. 1, 1993-1994, p. 89-110.

les meilleures conditions de travail possibles.¹⁷

Au niveau de la gestion financière, la différence coopérative se situe au niveau de l'arbitrage nécessaire entre les besoins d'assurer la rentabilité et le développement de la coopérative d'une part et d'autre part la maximisation de l'avantage coopératif à long terme – il s'agit de la gestion du prix de cession interne.¹⁸ Celui-ci est plus précisément le prix payé ou reçu par le membre de la part de la coopérative, « théoriquement hors marché à l'instar des prix de cession pratiqués entre une multinationale et ses filiales ».¹⁹ L'autofinancement est d'autant plus important que l'apport en capital de risque en provenance des membres est d'ordinaire insuffisant. Arbitrer trop dans le sens des intérêts immédiats des membres peut mener à la sous-capitalisation, l'inadéquation de la technologie et la faiblesse du fonds de roulement. En plus, l'arbitrage doit aussi comprendre le choix des produits et services offerts qui satisfont les membres tout en assurant la rentabilité de la coopérative.

Le prix de cession interne et la ristourne remettent en cause le concept du résultat d'exploitation et les outils d'évaluation financière non coopératifs comme le ratio de profitabilité. Pour pallier cet inconvénient, le bilan coopératif ou bilan social (voir l'annexe D) démontre entre autres choses, l'avantage coopératif du membre, donc la « rentabilité coopérative » en plus de diagnostiquer la vie associative de la coopérative.²⁰

À la Cana et à la SCOP, on peut repérer l'incidence des valeurs coopératives sur les pratiques de gestion. Il s'agit bien plus que du fait d'un regroupement des producteurs, du vote égalitaire, et de la ristourne. En outre, il s'agit bien plus que d'équilibrer le budget et de maîtriser le jeu du marché. À l'arrière plan des valeurs coopératives, il y a une vision où les échanges économiques abusifs sont rejetés.

Au sujet de cette vision particulière du fait économique, on se rappellera les programmes environnementaux de la Cana et son programme de qualité. La Cana déclare ceci :

Au sein de chaque filière, un lien solidaire entre les hommes de production et les

¹⁷ A. Bridault, *Gérer le développement d'une coopérative*, Coll. « Gestion d'une coopérative », Sillery, Orion, 1998, 148 p., p. 29.

¹⁸ A. Bridault, « À la recherche de la différence perdue: prolégomènes à une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération », *Coopératives et Développement*, vol. 25, no. 1, 1993-1994, p. 89-110., p. 106.

¹⁹ *Ibidem*, p. 102.

²⁰ A. Bridault, *Gérer le développement d'une coopérative*, Coll. « Gestion d'une coopérative », Sillery, Orion, 1998, 148 p., p. 61.

hommes de marché définit une responsabilité unique face au consommateur mais aussi vis-à-vis d'un territoire.

Quant à elle, la sollicitude de la SCOP envers son « territoire » est manifeste par le mode d'expansion qu'elle a adopté. Elle étend l'avantage coopératif à un nombre croissant de salariés par la sociétarisation des employés d'une filiale.

La sollicitude envers le milieu a un pendant à l'interne par la promotion des qualités des membres. On a vu l'importance des compétences professionnelles des membres pour la SCOP. La Cana pour sa part soutient aussi les membres dans ce sens afin qu'ils acquièrent les connaissances nécessaires pour une production de qualité.

5. RÉFLEXIONS

5.1 L'arbitrage coopératif

On a pris comme point de départ que la gestion d'une coopérative se devait d'être différente à cause d'un arbitrage nécessaire entre les groupes d'acteurs en son sein et d'un équilibre nécessaire entre sa dimension entreprise et associative. Or ces partis pris comportent quelques ajustements.

L'arbitrage entre les acteurs de la coopérative est remis en question par Peter Davis. Pour lui, les cadres devraient avoir une position dans le rouage si non privilégiée du moins redéfinie.

The idea of the board of a cooperative formulating policy and management executing policy [civil service model] is completely unrealistic for a cooperative business seeking to be competitive and responsive to modern market conditions. [...] The result is secrecy and closure to members of the real decision making processes within their cooperative. The emphasis should be on managerial accountability and member participation. This approach could avoid a defensive and secretive management culture that leaves members without real influence and manager without vital information concerning members needs.²¹

Pour ce qui est de l'exclusivité d'être une entreprise contrôlée par une association, la coopérative ne pourrait pas nécessairement s'y prévaloir. Gérard Deshayes fait l'affirmation suivante :

Il est d'autre part tout aussi possible de dire qu'une société de capitaux est la combinaison d'une association d'hommes (les actionnaires) et d'une entreprise, réciproquement liés par un rapport d'activité (le capital financier investi) et un rapport de sociétariat (la participation aux assemblées générales).²²

Pour Gérard Deshayes, les coopératives ne diffèrent des sociétés à capitaux que selon le facteur de production dont la rémunération incertaine assume le risque de l'activité. Il soutient qu'il n'y a pas de marché entre le coopérateur et sa coopérative et

²¹ P. Davis, *op. cit.*, p. 26.

²² G. Deshayes, *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*. Paris, Skippers, 1988, 316 p., p. 35.

conséquemment, le coopérateur ne peut être considéré comme client ou fournisseur. La coopérative étant financée par des capitaux non risqués, il est impossible de considérer non plus le coopérateur comme l'actionnaire de la coopérative.

Selon Gérard Deshayes, la définition d'une coopérative doit être plus spécifique :

Une coopérative agricole d'écoulement est une organisation où les apporteurs de produits agricoles réalisent une action économique en commun et assument le risque d'activité qui en résulte à travers la rémunération incertaine des produits agricoles qu'ils mettent en œuvre dans le processus de production et de commercialisation.

Une coopérative ouvrière de production est une organisation où les apporteurs de travail réalisent une action économique en commun et assument le risque d'activité qui en résulte à travers la rémunération incertaine du travail qu'ils mettent en oeuvre dans le processus de production et de commercialisation.²³

5.2 Le système de qualité

On a présenté la coopérative comme système de gestion de la qualité « naturel » de par la cohésion qu'elle comporte entre les différents intervenants de la chaîne de production. De leur côté, les grandes entreprises s'inspirent des modes de management, dont les disciplines de l'entreprise apprenante, qui suscitent l'initiative des ressources humaines et leur adhésion aux projets de la direction. Les grandes entreprises cherchent aussi à intégrer de plus en plus certains éléments externes nécessaires à sa production, grâce à l'informatique par exemple (l'échange de données informatisé - EDI). Les entreprises capitalistes procèdent de plus en plus à des *joint ventures* pour créer un avantage concurrentiel équivalent à l'approche réseau des coopératives.

Ce qui peut différer vraiment dans la gestion d'une coopérative, c'est l'effet de l'enracinement de la coopérative dans son milieu – les sociétaires sont les gens du milieu. La finalité d'une coopérative comme système n'est pas une frontière entre elle et son environnement externe. La finalité de la coopérative englobe son milieu et une nouvelle schématisation systémique est nécessaire.

²³ G. Deshayes, *op. cit.*, p.78.

5.3 Les valeurs coopératives

Peter Davis affirme que la qualité devrait être le critère d'évaluation de la gestion coopérative, puisque le ratio de profitabilité ne s'applique pas dans une coopérative. La qualité d'un produit représenterait bien plus que ses caractéristiques fonctionnelles. La qualité comprendrait la valeur ajoutée, qui a le sens d'une garantie de l'application des valeurs coopératives.

*The micro-level issues will be product/service market and function specific... Nothing in the value-led approach detracts from the ethical imperative of providing the product or service with those features, specifications and price level desired by the customer. The macro-level quality feature to be built into the product or service in addition to the product/service specific quality issues will be increasingly driven by the following objectives: sustainable development; waste reduction and management; energy efficiency; employment creation; social justice; social solidarity; community development.*²⁴

Ce qui peut différer vraiment dans la gestion d'une coopérative donc, c'est la légitimité perçue qu'elle a de s'afficher à l'appui d'une cause sociale, étant donné son enracinement dans le milieu.

²⁴ P. Davis, *op. cit.*, p. 97.

CONCLUSION

La coopérative qui met en pratique les valeurs coopératives fera en sorte que ses ressources humaines, bénévoles ou salariées, puissent participer pleinement aux orientations de leur coopérative. L'avantage concurrentiel, soit la fidélisation des adhérents, se réalise en autant qu'un régime de moyens est utilisé pour faire participer les adhérents et déterminer la qualité des produits ou services offerts aux niveaux fonctionnel et communautaire.

En tant que système, la coopérative promeut comme « pilotes » des agents économiques qui, par rapport à d'autres entreprises-systèmes, proviendraient de leur milieu externe. Dans ce sens, la coopérative est un système d'intégration ou mutualiste.

Les coopérateurs ne sont pas avant tout des détenteurs de capitaux mais des consommateurs, des producteurs et des travailleurs. Pour un apporteur de capitaux, sa participation est impersonnelle - le capital. Pour un coopérateur, la participation est très personnelle, en ce sens, par exemple pour le travailleur et le producteur, que l'apport du coopérateur touche l'aspect de ses qualités et compétences comme professionnel. De là, la gestion coopérative a cette particularité de promotion de la personne.

La coopérative correspond à plusieurs aspects de l'entreprise idéale : valorisation des ressources humaines et responsabilité envers ses partenaires. Cependant, cet idéal est aussi poursuivi par des entreprises capitalistes. C'est donc difficile de croire à une différence coopérative. Cette différence se manifeste par l'application des valeurs coopératives qui, sans égard pour les modes et les circonstances, apporterait une plus grande certitude à la réalisation de cet idéal.

ANNEXE A

La démarche qualité

Les normes de la famille ISO 9000 comprennent plusieurs normes de l'assurance qualité, par exemple, ISO 9001/2/3. Elles visent la consistance des produits et services par des politiques, des procédures, des audits, des analyses de données, etc., et plus strictement la satisfaction des attentes du client envers la qualité.²⁵ La conformité aux normes permet de devenir un fournisseur de classe mondiale et d'inspirer confiance aux clients.

Un fournisseur de classe mondiale doit répondre aux exigences du marché global. Les critères le plus souvent demandés sont les normes ISO 9000, les exigences environnementales, l'échange de données informatisé (EDI) et les prix compétitifs.²⁶

La norme ISO 9002 est un modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et le service après vente. Les fournisseurs assurent les processus de fabrication ou de prestation de service. La norme ISO 9002 pose comme conditions nécessaires :

- un étalonnage à intervalles réguliers du matériel d'essai et de mesure;
- l'utilisation de techniques statistiques appropriées;
- un système d'identification et de traçabilité des produits;
- un système d'archivage adéquat;
- un système de manipulation, d'entreposage, d'emballage et de livraison efficace;
- un système approprié d'inspection et d'essais ainsi qu'un processus pour la prise de mesures à l'égard des éléments non conformes;
- une formation et une expérience pertinentes du personnel.²⁷

Les normes ISO 9000 peuvent servir de tremplin pour le management de la qualité totale (TQM). Ce dernier concept touche le côté humain de la qualité, soit la satisfaction des clients et des employés, la résolution de problèmes en équipe, des objectifs d'amélioration continue, une gestion participative et l'engagement des employés. La qualité totale peut aussi s'appliquer à toutes les étapes de la chaîne logistique et comprendre les sous-traitants. Un fournisseur de classe mondiale (World Class

²⁵ Centre de technologie manufacturière du Nouveau-Brunswick, *ISO 9000 What is it?* (brochure), 1994.

²⁶ B. Todorov, *ISO 9000 Une force de management*, Montréal, Gaëtan Morin, 1997, 188 p., p. 10.

²⁷ Conseil canadien des normes, *Les normes de qualité* (brochure), 1993, p. 14.

Manufacturing) est une entreprise qui applique la gestion de la qualité totale à toutes les étapes de la chaîne logistique.²⁸ En général, les partenaires d'une entreprise, en plus des clients, soit les employés, les propriétaires, les sous-traitants et la société en général, ont chacun leurs attentes. Celles-ci comprennent entre autres la satisfaction au travail, le rendement à l'investissement, la permanence des débouchés et une intendance responsable.

Les certifications de tout genre sont un moyen de différencier un produit. À mesure que les concurrents se lancent tour à tour dans la même certification, l'avantage concurrentiel est perdu et la certification devient même un impératif concurrentiel.

La certification de la qualité est un impératif de l'application du libre-échange dans le bloc européen. Afin de faciliter le libre-échange il fallait des normes communes de qualité pour les produits et services. Les normes ISO 9000 répondent à ce besoin et ont ainsi été adoptées en Europe et dans plusieurs pays de par le monde. En Amérique du Nord, la conformité à ces normes devient de plus en plus une attente de la part du client.

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normes. Les normes ISO 9000 ont été établies en 1987 et révisées par la suite. L'enregistrement est la reconnaissance officielle du système de management de la qualité (SMQ) d'une entreprise par tiers indépendant accrédité. Des organismes appelés « registraires de systèmes qualité » procèdent à des évaluations initiales des systèmes et en font couramment des audits pour vérifier leur conformité aux normes ISO 9000 de systèmes de management de la qualité. Les organismes registraires établissent leur compétence en se faisant accréditer par des organismes d'accréditation. Au Canada, c'est le Conseil canadien des normes (CCN) qui est l'organisme d'accréditation des registraires de systèmes qualité. Cet organisme relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

²⁸ P. Davis, *op. cit.*, p. 54.

ANNEXE B

Le cas DISPOSELEC

La SCOP Disposelec est un cas de pratiques originales pour ce qui est de la rémunération et de l'organigramme. Celle-ci oeuvre dans la distribution en gros de produits techniques : machines à laver, réfrigérateurs, produits informatiques, etc. Elle regroupe près d'une centaine de travailleurs. Son chiffre d'affaires est d'environ 75 millions de dollars CAN.

Disposelec limite l'écart des salaires à un ratio de 1:3. Devant la critique de courir le danger de ne pouvoir obtenir de cadre supérieur compétent à un salaire qui n'est pas nécessairement compétitif, on répond que l'avantage de la permanence dans la SCOP devant la précarité de l'emploi ailleurs est un avantage non négligeable. Disposelec offre par ailleurs une rémunération proportionnelle à la charge familiale par l'intermédiaire d'une prime familiale et d'une prime de vacances qui prend en considération le nombre d'enfants à charge. Pour ce qui est de la direction, Disposelec valorise l'autonomie et la faible hiérarchie. Le conseil d'administration est par ailleurs constitué de quatre collèges égalitaires : 3 employés, 3 cadres, 3 « créateurs » salariés et 3 « sages extérieurs ». Ces derniers sont des membres de la localité pouvant apporter des expertises manquantes et des perspectives agrandies par rapport aux activités de la coopérative : par exemple, expert-comptable, éducateur, représentant d'un centre d'aide par le travail (pour les handicapés). L'assemblée annuelle comprend des associés externes qui ont pour but de conserver le projet social initial qui a inspiré la création de la SCOP. En effet les fondateurs avaient comme mission « d'enrichir un moyen de travail et de donner aux générations futures ».

ANNEXE C

Certification Agri Confiance

Les conditions prévues pour la certification Agri Confiance prévoient trois pivots essentiels :

- 1) Le contrat commercial est réalisé avec chaque client aval, ce qui permet de préciser leurs exigences implicites et explicites et de vérifier que la coopérative certifiée et ses adhérents ont la capacité d'y répondre.
- 2) Le contrat Agri Confiance est un contrat réciproque passé entre chaque producteur et son entreprise coopérative et définit leurs engagements mutuels. Les producteurs vont ainsi réaliser le suivi complet des cultures concernées et enregistrer toutes les interventions de façon à maîtriser la traçabilité des produits collectés. En contrepartie, les techniciens coopératifs apportent les conseils adaptés et personnalisés (conseils techniques, gestion, formation, approvisionnement, services vétérinaires, etc.) dans le respect des exigences définies dans le contrat commercial.
- 3) Le Système Qualité prévoit de consigner des procédures et des instructions mettant en évidence le savoir-faire de chacun en matière de formation des adhérents, de maîtrise des intrants, de pratiques culturales ou de collecte des informations. La bonne application du système qualité Agri Confiance et son efficacité est vérifiée périodiquement par des audits donnant lieu à la rédaction d'un rapport, et la mise en place d'actions correctives ou préventives en cas de détection d'écarts.

La démarche Agri Confiance a adapté la norme ISO 9002 pour les spécificités de la relation entre la coopérative et un adhérent. Ces spécificités découlent des règles de gestion relativement inhabituelles comme l'obligation de la prise en charge de la production de l'adhérent par la coopérative et la règle d'apport total de l'adhérent. En particulier, la coopérative doit prévoir et mettre en oeuvre des circuits, utilisations ou destinations spécifiques pour tous les produits non conformes aux exigences spécifiées de manière à assurer que ces produits, qu'elle ne peut refuser dès lors qu'ils proviennent des adhérents, ne soient pas exploités dans les circuits habituels.²⁹

Les normes de qualité impliquent que les sous-traitants (fournisseurs) soient

²⁹ Coopération française de la coopération agricole, *Guide intersectoriel des coopératives agricoles*, CFCA- Programme Agri Confiance, Paris, 1992, 51 p., p. 39.

sélectionnés sur la base de leur aptitude à satisfaire aux exigences relatives à la qualité. Dans le cas d'une coopérative de producteurs adhérents, plutôt que de sélection proprement dite, il s'agit plutôt d'une évaluation des adhérents afin de conserver le caractère positif de la démarche qui, dans un premier temps, doit être envisagée comme un moyen de collection d'informations en vue de la mise en place d'un système d'amélioration.³⁰

En outre, la coopérative doit définir et mettre en oeuvre des programmes spécifiques de mise à niveau. Ces programmes comporteraient un assemblage de formation, d'appui technique et d'incitation financière afin d'entraîner une dynamique de progrès et de permettre aux adhérents « à problèmes » de rejoindre le groupe des producteurs acceptables.³¹

Dans le contexte d'une coopérative agricole, le suivi d'un programme d'assurance qualité est assuré par la direction pour ce qui est des salariés et du fonctionnement interne. Le conseil d'administration assure pour sa part le suivi au niveau des adhérents. En plus de réaliser l'objectif d'assurer la satisfaction du client aval de la coopérative, la démarche améliore le fonctionnement interne de la coopérative (diminuer les coûts de la non-qualité) et représente un outil de management (analyse des dysfonctionnements et renforcement de la motivation de l'ensemble salariés-adhérents).³²

Le référentiel Agri Confiance fait l'objet d'une procédure de normalisation pilotée par l'Association française de normalisation (AFNOR). En plus, des travaux sont maintenant en marche vers une norme européenne. Un projet d'extension du champ d'application d'Agri Confiance est aussi en cours pour inclure les problématiques agro-environnementales. L'objectif est de proposer un référentiel permettant la double certification : Management de la Qualité et de l'Environnement dès l'an 2000.

³⁰ *Ibidem*, p. 19.

³¹ *Ibidem*, p. 48.

³² *Ibidem*, p. 11.

ANNEXE D

Le bilan social

En France, le bilan social s'impose aux entreprises privées et publiques de plus de 300 salariés. Né il y a 20 ans, le bilan social français met surtout en valeur l'aspect des ressources humaines. La loi prévoit que :

[...] le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.³³

Le bilan social en France doit être déposé auprès des instances publiques. Au-delà donc de son usage à l'interne, pour les représentants du personnel par exemple, il peut devenir une source d'information macro-économique des responsables en charge de la définition et des infléchissements de la politique d'emploi.³⁴ En France, cet objectif de planification ne semble pas s'être réalisé et la circulation du bilan a été limitée.

Dans un contexte de globalisation des marchés cependant, il se pourrait que l'intérêt du bilan social se manifeste plus fortement. En voici des indications³⁵ :

- En France par exemple, une recommandation professionnelle de 1979 prévoit que les commissaires aux comptes doivent contrôler des rubriques similaires au bilan social, soit le montant des rémunérations, la hiérarchie des rémunérations, les charges salariales et les charges accessoires (participation, formation professionnelle et œuvres sociales).
- D'autre part, les investisseurs et les consommateurs ont maintenant des préoccupations relatives aux conditions sociales dans les entreprises qui bénéficient de leurs investissements ou de leurs achats.

³³ JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Avis et rapports du Conseil économique et social. Le bilan social*. Paris, Les éditions des Journaux officiels, 1999, no. 9, (I) 37 p., (II) 107 p., p. II-82.

³⁴ *Ibidem*, p. II-72.

³⁵ *Ibidem*, pp. II-73 - II-78.

- Une nouvelle norme SA 8000 a été élaborée basée sur les textes internationaux garantissant les droits de la personne.
- Le Parlement européen a récemment proposé la création d'une norme sociale européenne basée principalement sur les conventions du Bureau international du travail et applicable aux entreprises européennes opérant dans les pays en voie de développement.
- Un groupe d'experts de la Commission européenne a récemment proposé la création d'un rapport sur la gestion du changement pour amener les entreprises à faire état de leur pratique et répandre ainsi un code de déontologie sociale. Il est également recommandé que le rapport soit un critère pour l'attribution de tous les contrats publics et de toutes les aides financières aux niveaux européen, national et régional.

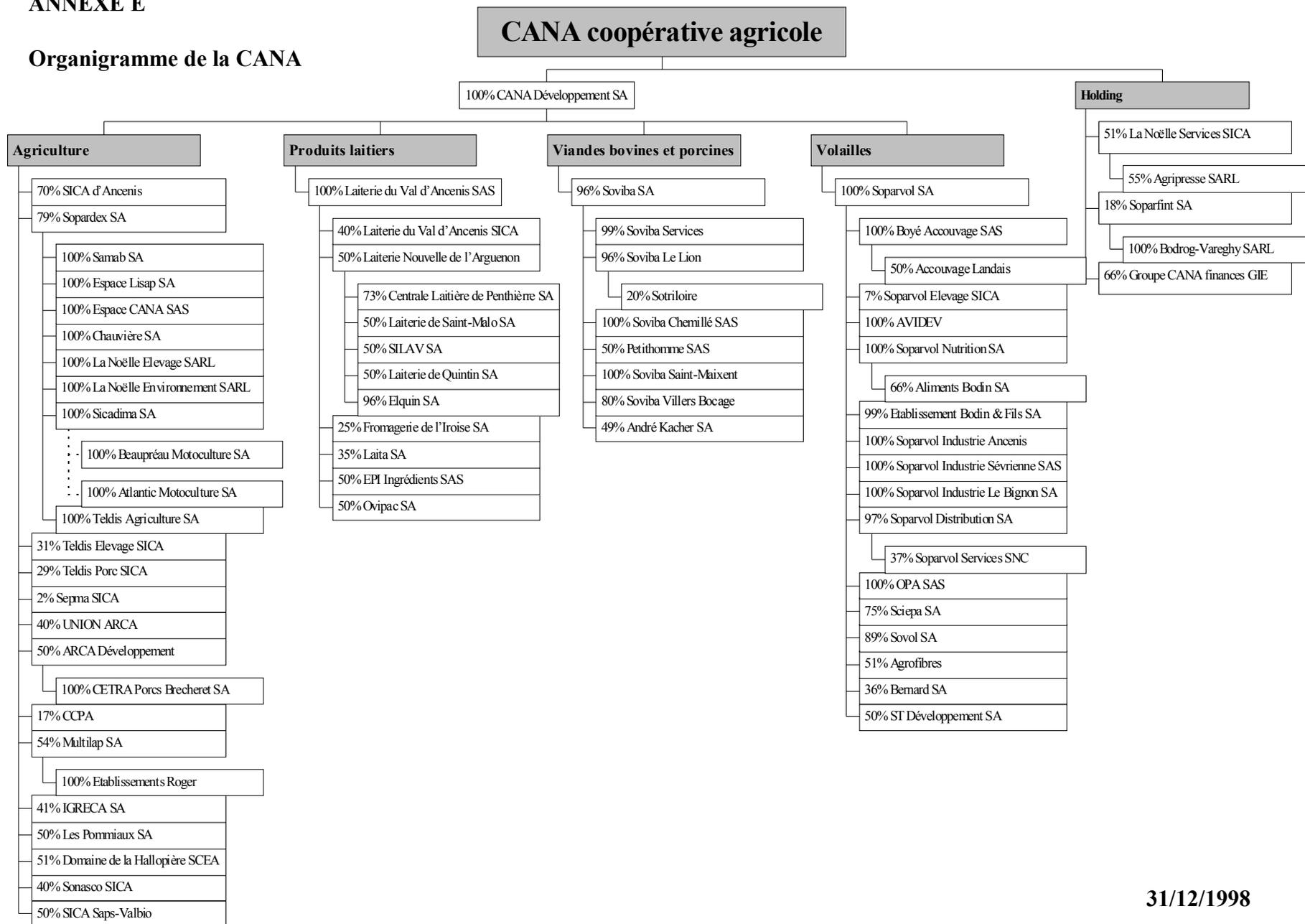
Dans le contexte d'une coopérative, le bilan social peut servir à démontrer la différence coopérative. Le bilan peut entre autre servir à diagnostiquer la vie associative dans son ensemble et la contribution de la coopérative à son milieu, mais il peut aussi s'étendre à l'évaluation des principes coopératifs plus systématiquement. Les indicateurs suivants³⁶ en sont des exemples :

- Principe de l'adhésion libre : montant de la contribution financière à l'adhésion – est-il abordable pour tous?
- Principe du pouvoir démocratique : mécanismes de participation des membres
- Principe de participation économique : ristourne
- Principe d'autonomie et d'indépendance : code déontologique
- Principe d'éducation : budgets consacrés à la formation des membres, des administrateurs, des employés, etc.
- Principe d'intercoopération : description des liens avec d'autres coopératives
- Principe d'engagement envers la communauté : représentation des intérêts des membres, rapport sur l'environnement, dons, pratiques en ressources humaines.

³⁶ EURO COOP Social Reporting Working Party, *Measuring the Co-operative Difference*, Report adopted by the Euro Coop General Assembly May 1999.

ANNEXE E

Organigramme de la CANA



31/12/1998

BIBLIOGRAPHIE

- BRIDAULT, Alain. « À la recherche de la différence perdue: prolégomènes d'une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération ». *Coopératives et Développement*, vol. 25, no. 1, 1993-1994, p. 89-110.
- BRIDAULT, Alain. *Gérer le développement d'une coopérative*. Coll. « Gestion d'une coopérative », Sillery, Orion, 1998, 148 p.
- BRIDAULT, Alain. *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*. Coll. « Gestion d'une coopérative », Sillery, Orion, 1998, 154 p.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Promotion des coopératives*, Conférence internationale du Travail, 89e session 2001, Genève, 134 p.
- CENTRE DE TECHNOLOGIE MANUFACTURIÈRE DU NOUVEAU-BRUNSWICK, *ISO 9000 What is it?* (brochure), 1994.
- CONSEIL CANADIEN DES NORMES. *Les normes de qualité* (brochure), 1993.
- COOPÉRATION FRANÇAISE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE. *Guide intersectoriel des coopératives agricoles, CFCA- Programme Agri Confiance*. Paris, 1992, 51 p.
- CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE, Dossier de présentation Agri Confiance, Paris [s.d.].
- DAVIS, Peter. *Managing the Cooperative Difference: A Survey of the Application of Modern Management Practices in the Cooperative Context*. Geneva, International Labour Office, 1999, 134 p.
- DESROCHE, Henri. *La gestion des coopératives*. Cahier T-75-2, Montréal, Écoles des Hautes Études Commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1975, 41 p.
- DESROCHE, Henri. *Le développement intercoopératif, ses modèles et ses combinaisons*. Les cahiers de la coopération, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1969.
- DESHAYES, Gérard. *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*. Paris, Skippers, 1988, 316 p.

EURO COOP SOCIAL REPORTING WORKING PARTY, *Measuring the Co-operative Difference*, Report adopted by the Euro Coop General Assembly May 1999.

INTERNATIONAL QUALITY SYSTEMS. *ISO 9000 International Quality Standards Registration Workbook*, 1993.

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Avis et rapports du Conseil économique et social. Le bilan social*. Paris, Les éditions des Journaux officiels, 1999, no. 9, (I) 37 p., (II) 107 p.

MCSHANE, Steven L. *Canadian Organizational Behavior*. Toronto, Irwin, 1995, 613 p.

TODOROV, Branimir. *ISO 9000 Une force de management*. Montréal, Gaëtan Morin, 1997, 188 p.

VIENNEY, Claude. *Socio-économie des organisations coopératives, Tome 1, Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*. Coll. « Tiers secteur », Paris, Éd. C.I.E.M., 1980, 396 p.