



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

DANIK GAUDET

B.A.A.

**LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS REPRÉSENTANTS DANS LES
DÉCISIONS PRISES EN CONSEIL D'ADMINISTRATION AU SEIN DES
COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ : UNE ÉTUDE DE CAS
EXPLORATOIRE DANS DEUX ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES**

AOÛT 2020



BIBLIOTHÈQUE

CÉGEP DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans [Depositum](#), site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous. L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) obtained the permission of the author to use a copy of this document for nonprofit purposes in order to put it in the open archives [Depositum](#), which is free and accessible to all. The author retains ownership of the copyright on this document. Neither the whole document, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

La présente recherche a pour objet le rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité au Québec. Elle résulte à la fois d'un intérêt professionnel personnel du chercheur et d'une pertinence alimentée par la carence de la littérature tant pour le concept de coopérative de solidarité que pour l'exercice du rôle de l'employé représentant dans ce type d'organisation. Plus spécifiquement, cette recherche s'intéresse à la participation de l'employé représentant sur le conseil d'administration (CA) en regard des objets et types de décisions qui sont prises, des modalités de participation de l'employé représentant à ces décisions, de même que des difficultés et les tensions vécues par ce dernier dans l'exercice de son rôle. Considérant les carences de la littérature sur le rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité, il s'agit d'une recherche exploratoire articulée sur la validation d'un cadre de travail élaboré à l'aide d'une recension d'écrits portant essentiellement sur des travaux de recherche au sein d'entreprises privées. L'approche de recherche utilisée est l'étude de cas effectuée dans deux coopératives de solidarité québécoises impliquant la participation dans chacune d'un employé représentant, d'un représentant de la direction générale et d'un représentant du conseil d'administration. La collecte de données respecte les principes de triangulation des sources et des méthodes. Quant à l'analyse des données, elle repose sur la codification mixte (à la fois inductive et déductive), le *Pattern-matching* et l'analyse comparative de cas. Les principaux résultats obtenus valident plusieurs éléments du cadre de travail initial en permettant toutefois de mettre en évidence des résultats d'intérêt en regard du rôle de l'employé au CA des coopératives de solidarité, soit : des objets et des types de décision plus spécifiquement abordés en conseil d'administration des coopératives de solidarité ainsi que d'autres pour lesquels l'employé représentant est davantage susceptible d'être consulté par les autres membres du CA, de même que des difficultés et tensions vécues par ce dernier dans l'exercice de ses fonctions.

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je désire remercier mon directeur de recherche, monsieur François Villeneuve, pour son accompagnement, la pertinence de ses commentaires, sa disponibilité et sa générosité à m'accompagner durant ce processus. Son accompagnement m'a permis de développer de nombreux savoirs qui demeureront utiles tant au niveau de ma vie professionnelle que de ma vie personnelle.

Je tiens également à souligner l'apport des différentes coopératives qui ont permis de réaliser cette étude de même que les coopérants qui ont participé aux différentes étapes de la recherche. De plus, je tiens à exprimer ma reconnaissance aux différentes personnes qui m'ont initié au mouvement coopératif, que ce soit par un accompagnement professionnel ou personnel.

À ma famille et mes amis, un remerciement tout particulier pour l'encouragement et le support fourni durant ces années. De façon particulière, aux membres de la famille qui ne sont plus parmi nous aujourd'hui, je tiens à les remercier et à leur dédier ce travail.

À mon conjoint Jean-Michel Boucher qui m'a soutenu tout au long du processus, pour sa compréhension lors des temps d'écriture et son souci à mon endroit, je tiens à le remercier grandement.

Je termine avec une citation qui me semble pertinente et qui correspond à ma réflexion sur le mouvement coopératif :

Pourquoi l'éducation à la coopération ?

Parce que face à une absence accrue de reconnaissance de l'autre, se dresse un besoin pressant de sens et d'espoir.

Parce que des alternatives existent et qu'il faut les connaître et les reconnaître.

Parce que le coopératisme est aussi un humanisme et que nous avons besoin d'exemples qui permettent de croire qu'un changement est possible.

Parce que l'éducation est une force transformatrice et émancipatrice.

Parce que face à de telles exigences, nous nous demandons ce qu'il adviendrait si... ?

Si on osait choisir l'humanité ?

S'il n'en tenait qu'à nous que ce soit possible ?

Si on osait rêver, penser et agir plus loin, autrement, collectivement ?

Josée Charbonneau et Anne-Marie Merrien

Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke.

(cité dans Martin, A., Merrien, A.M., Sabourin, M. et Charbonneau, J., 2012)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
REMERCIEMENTS.....	IV
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	3
CHAPITRE 2 RENCENSION D'ÉCRITS RELATIFS AU RÔLE DE L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS LES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ.....	6
2.1 COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ	6
2.1.1 DÉFINITION.....	7
2.1.2 GOUVERNANCE.....	9
2.2 EMPLOYÉ REPRÉSENTANT : RÔLE, RESPONSABILITÉS ET PARTICIPATION	11
2.2.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET TENSIONS.....	13
2.2.2 EFFET DE LA PARTICIPATION DE L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS LA GOUVERNANCE ..	17
2.2.3 DIFFICULTÉ LIÉE À LA COMPRÉHENSION DES ENJEUX FINANCIERS.....	18
2.3 MODALITÉS DE PARTICIPATION, TYPES ET OBJETS DE DÉCISION	18
2.3.1 MODALITÉS DE PARTICIPATION	18
2.3.2 TYPES DE DÉCISION.....	23
2.3.3 OBJETS DE DÉCISION.....	24
2.4 SYNTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE	26
CHAPITRE 3 CADRE DE TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIE	29
3.1 CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE	29
3.2 APPROCHE DE LA RECHERCHE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES.....	31
3.2.1 LE CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS	31
3.2.2 STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONAGE.....	32
3.2.3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	36
3.2.4 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES	41
3.3 SCIENTIFICITÉ ET ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	42
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	48
4.1 CAS 1 : L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS UNE GARDERIE DE TYPE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ.....	48
4.1.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	49
4.1.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU CAS 1.....	49
4.1.2.1 OBJETS ET TYPES DE DÉCISION.....	50
4.1.2.2 MODALITÉS DE PARTICIPATION	70
4.1.2.3 DIFFICULTÉS ET TENSIONS.....	75
4.1.2.4 SYNTHÈSE DU CAS 1.....	79
4.2 CAS 2 : L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT ET DE SOUTIEN DE COOPÉRATIVES	82
4.2.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	83
4.2.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	83
4.2.2.1 OBJETS ET TYPES DE DÉCISIONS	84
4.2.2.2 MODALITÉ DE PARTICIPATION.....	97
4.3 PRINCIPAUX CONSTATS.....	105
4.3.1 SIMILITUDES ENTRE LES CAS 1 ET 2	105
4.3.2 DIFFÉRENCE ENTRE LES CAS 1 ET 2	110
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....	114
5.1 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET SOCIALES DE LA RECHERCHE.....	114
5.1.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES CAS 1 ET 2.....	115

5.1.2	CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DES CATEGORIES ET D'OBJETS DE DÉCISION.....	115
5.1.3	CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DES TYPES DE DÉCISION	121
5.1.4	CONTRIBUTION THÉORIQUE AUX MODALITÉS DE PARTICIPATION	124
5.1.5	CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS ET TENSIONS VÉCUES PAR L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS L'EXERCICE DE SES FONCTIONS.....	126
5.1.6	CONTRIBUTIONS SOCIALES	128
5.2	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	129
5.2.1	ÉCHANTILLONNAGE	129
5.2.2	LA PRODUCTION ET L'ANALYSE DES DONNÉES.....	130
5.3	AVENUES DE RECHERCHE.....	131
	CONCLUSION.....	134
	BIBLIOGRAPHIE.....	139
	ANNEXE I DESCRIPTIONS DES ECRITS DES AUTEURS PRINCIPAUX	144
	ANNEXE II TYPOLOGIE DES TYPES DE DECISIONS.....	145
	ANNEXE III GUIDE D'ENTRETIEN DES EMPLOYES REPRESENTANTS	146
	ANNEXE IV GUIDE D'ENTRETIEN DU REPRESENTANT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	150
	ANNEXE V GUIDE D'ENTRETIEN DE LA DIRECTION GENERALE/COORDINATION.....	154
	ANNEXE VI TABLEAU SYNTHESE D'ANALYSE DE LA DOCUMENTATION POUR LE PREMIER CAS.	158
	ANNEXE VIII TABLEAU SYNTHESE D'ANALYSE DES DONNEES OBTENUES POUR LE SECOND CAS	162
	ANNEXE IX FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	164
	ANNEXE X CERTIFICAT D'ETHIQUE DE LA RECHERCHE	170

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.0 : PRINCIPAUX AUTEURS RETENUS POUR L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE DES AUTEURS)	12
TABLEAU 2.0 : MODÈLES DE MODALITÉS DE PARTICIPATION	19
TABLEAU 3.0 : OBJETS DE DÉCISIONS LORS DE SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	25
TABLEAU 4.0 : TROIS NIVEAUX D'ACTIVITÉS EN RELATIONS INDUSTRIELLES	26
TABLEAU 5.0 : ÉLÉMENTS DU CADRE DE TRAVAIL ET MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	37
TABLEAU 6.0 : DIMENSIONS, SOUS-DIMENSIONS ET INDICATEURS POUR LES ENTRETIENS.....	39
TABLEAU 7.0 : CONSIDÉRATIONS SCIENTIFIQUES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE	46
TABLEAU 8.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE FINANCES - CAS 1.....	51
TABLEAU 9.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA COOPÉRATIVE - CAS 1.....	58
TABLEAU 10.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE POLITIQUE COMMERCIALE - CAS 1	60
TABLEAU 11.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET ÉDUCATIVE - CAS 1	61
TABLEAU 12.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE DES RESSOURCES HUMAINES - CAS 1.....	66
TABLEAU 13.0 : SYNTHÈSE DU CAS 1	80
TABLEAU 14.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE FINANCES - CAS 2	85
TABLEAU 15.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA COOPÉRATIVE - CAS 2.....	88
TABLEAU 16.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE POLITIQUE COMMERCIALE - CAS 2	89
TABLEAU 17.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET ÉDUCATIVE - CAS 2	91
TABLEAU 18.0 : OBJETS DE DÉCISION ET TYPES DE DÉCISION DANS LA CATÉGORIE RESSOURCES HUMAINES - CAS 2.....	95
TABLEAU 19.0 : SYNTHÈSE DU CAS 2	103
TABLEAU 20.0 : SIMILARITÉS ENTRE LES DEUX CAS POUR LES OBJETS DE DÉCISION	106
TABLEAU 21.0 : DIFFÉRENCES ENTRE LES DEUX CAS POUR LES OBJETS DE DÉCISION	111
TABLEAU 22.0 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES CAS 1 ET 2.....	116
TABLEAU 23.0 : DESCRIPTION DES ÉCRITS DES AUTEURS PRINCIPAUX.....	144
TABLEAU 24.0 : TYPOLOGIE DES TYPES DE DÉCISION	145

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 QUADRILATÈRE DE DESROCHE	10
FIGURE 2 SCHÉMA SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE SUR L'EXERCICE DU RÔLE DE L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS LES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ	27
FIGURE 3 CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE : DIMENSIONS ET SOUS-DIMENSIONS.....	30

INTRODUCTION

La présente recherche traite du rôle de l'employé représentant au conseil d'administration de coopératives de solidarité, des objets et types de décisions qui y sont prises, des modalités de participation du travailleur siégeant au CA ainsi que des difficultés et des tensions vécues par celui-ci dans l'exercice de ses fonctions. Ce mémoire émane d'abord de l'intérêt professionnel personnel du chercheur et sa pertinence est confirmée par le peu de littérature traitant des coopératives de solidarité (Girard, 2008) de même que de celle traitant du rôle de l'employé représentant.

Fortin (2010, p.4) définit la recherche scientifique comme une « démarche systématique d'acquisition des connaissances qui consistent à décrire, à expliquer, à prédire et à contrôler des phénomènes ». Ainsi, un sujet de recherche doit permettre de faire avancer les connaissances scientifiques sur le phénomène. Dans la présente recherche, au plan théorique, un cadre de travail est établi à partir d'une littérature relatant des travaux de recherche en entreprises privées, des organisations qui n'ont pas la même structure et gouvernance que les coopératives. Ainsi, cette recherche procède à la validation de ce cadre de travail et permet de le compléter afin de l'adapter à la réalité des coopératives de solidarité. Au plan social, cette recherche vise à une meilleure compréhension de la réalité vécue par les employés représentants au CA des coopératives de solidarité dans l'exercice de leurs fonctions.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. La première traite de la problématique de la recherche qui permet de juger de la pertinence de la présente recherche. Le second chapitre expose les résultats de la recension d'écrits relatifs au rôle de l'employé représentant dans les

coopératives de solidarité. Cette recension révélant une carence significative de littérature sur les coopératives de solidarité et sur le rôle de l'employé représentant, un cadre de travail exploratoire est bâti à l'aide d'une recension d'écrits issus de travaux de recherche en entreprises privées. Les considérations méthodologiques sont introduites au chapitre trois. Le quatrième chapitre expose les résultats de l'analyse des données en concomitance avec les données obtenues suite aux deux études de cas d'employés représentants dans deux coopératives de solidarité. Le cinquième et dernier chapitre consiste en une discussion autour des résultats obtenus en termes de contributions théoriques et sociales ainsi que des limites de cette recherche et des avenues de recherche qu'elle suggère.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le mouvement coopératif au Québec est composé de plusieurs types de coopératives, dont les coopératives de solidarité¹. Ce modèle de coopérative fut instauré au Québec par le Gouvernement du Québec en 1997 (Pezzini et Girard, 2018) afin de répondre à un besoin dans le milieu coopératif. Cependant, ce type d'entreprise n'a été que très peu étudié au fil du temps. En effet, Girard² (2008, p.55) affirme que

Le concept de coopérative multi sociétaires³ n'a guère été retenu comme objet d'étude depuis les premières manifestations de la forme coopérative, soit au milieu du XIXe siècle, car la forme qui s'est rapidement imposé fût celle de coopérative unisociétaire.

Cette réalité s'est reflétée au Québec, ce qui entraîne une carence dans la littérature des coopératives de solidarité.

Le rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité constitue l'objet principal de notre recherche. Ce rôle s'exerce dans une gouvernance qui est propre aux coopératives de solidarité. Ce modèle de coopérative se démarque par la présence de trois catégories de membres : les membres utilisateurs, les membres de soutien et les membres travailleurs (*Loi des coopératives du Québec*⁴). Cette recherche ne traitera que d'une seule des trois catégories de membres : les membres travailleurs. Les membres travailleurs désignent, lors

¹ Les termes « Coopérative » et « Coopérative de solidarité » sont définis ultérieurement dans ce mémoire de recherche.

² Jean-Pierre Girard est reconnu comme un expert-conseil international en entrepreneuriat collectif selon Le sommet international des coopératives (2014).

³ Le terme « coopérative multisociétaire » est synonyme du terme « coopérative de solidarité ».

⁴ Gouvernement du Québec, Loi sur les coopératives, C-67.2.

de l'assemblée générale annuelle, des représentants qui pourront siéger comme leurs représentants au conseil d'administration. Ces employés représentants ont droit de vote au conseil d'administration⁵.

La littérature fournit peu d'information quant aux modalités de participation des travailleurs au conseil d'administration des coopératives de solidarité. Par contre, quelques auteurs ont porté une attention particulière à l'ambiguïté du rôle de l'employé représentant de même qu'aux tensions vécues dans l'exercice de ce rôle (Girard, 2010, Girard et Langlois, 2008, Michaud, 2011, Pezzini et Zandonai, 2010 et Sadi et Moulin, 2014). Dans l'ensemble, il en ressort que l'employé représentant possède deux principaux rôles. Dans un premier temps, il doit veiller aux intérêts de la coopérative. Son second rôle consiste à défendre les intérêts des travailleurs. Ainsi, ses rôles au conseil d'administration peuvent mener à des tensions⁶.

Par ailleurs, la littérature consultée ne permet pas de bien cerner le rôle de l'employé représentant sur le conseil d'administration des coopératives de solidarité. Nous pouvons affirmer que la littérature et les connaissances sur les coopératives de solidarité et sur l'exercice de l'employé représentant sont limitées. Il y a donc un intérêt pour lancer une recherche dans ce domaine. La pertinence de s'intéresser à ce sujet est à la fois théorique et sociale. Tout d'abord, cette recherche permet de documenter davantage la gouvernance (en termes de prises de décision au conseil d'administration) des coopératives de solidarité et de mieux circonscrire le rôle de l'employé représentant en répondant à des questions telles que :

⁵ Le nombre de membres travailleurs sur le conseil d'administration dépend des règlements généraux de la coopérative.

⁶ Sur une période de plus de dix ans, nous avons pu observer à plusieurs reprises, que ce soit à titre d'employé représentant, d'administrateur ou de coordonnateur d'une coopérative, des intérêts divergents lors de prises de décisions en conseil d'administration. En effet, tel que souligné dans la littérature, les intérêts des travailleurs et les intérêts de la coopérative peuvent s'avérer divergents. Par contre, il ne faut pas traduire ces observations en généralisation.

Quelles sont les modalités de participation de l'employé représentant lors de la prise de décision ?

Quels sont les types de décisions auxquels participe l'employé représentant ?

Quels sont les objets de participation dans lesquels s'implique l'employé représentant ?

Par la suite, la réponse à ces questions permettra à l'employé représentant, ou à celui qui s'y intéresse, de connaître davantage son rôle et le mécanisme de prise de décision dans une coopérative de solidarité. L'impact social pourra se traduire par une meilleure intégration de l'employé représentant au conseil d'administration.

Le chapitre qui suit a pour objectif d'explorer la littérature pouvant apporter un éclairage sur les coopératives de solidarité, mais aussi sur l'exercice du rôle de l'employé représentant au conseil d'administration. Comme souligné antérieurement, la littérature sur le sujet s'avère peu développée, mais des parallèles avec d'autres recherches permettront de faire un portrait de la situation.

CHAPITRE 2

RENCENSION D'ÉCRITS RELATIFS AU RÔLE DE L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS LES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ

La problématique concernant l'exercice du rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité exige d'abord un examen de la littérature. La première section de ce chapitre traite des coopératives de solidarité et des facteurs de gouvernance. La seconde section concerne le rôle, les responsabilités et la participation de l'employé représentant. La troisième section aborde les modalités et les objets de participation de l'employé représentant. Enfin, une synthèse des écrits permet d'enchaîner avec la question de recherche.

2.1 COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ

La coopération est un concept qui n'est pas que théorique, mais qui est vécu par des gens qui la pratiquent (Martin, Merrien, Sabourin et Charbonneau, 2012). Martin (2006)⁷ souligne que de nombreux philosophes se sont penchés sur la question des relations sociales entre les individus dans la société. Ces philosophes affirment que le mouvement coopératif fût mis en place en 1830 par celui qui est nommé le père du mouvement coopératif : Robert Owen. En 1844, la première coopérative est fondée par les pionniers de Rochdale. Le mouvement coopératif se développera et se diversifiera selon les besoins des membres. Des coopératives locales verront le jour, des coopératives nationales et même des coopératives internationales seront mises en place. Quant au Québec, l'essor du mouvement coopératif débute au 20^e siècle (Fecteau, 1989). L'élément déclencheur est la création des Caisses populaires. Le mouvement coopératif québécois se

⁷ André Martin est un professeur associé à l'Université de Sherbrooke. Il fait partie de l'équipe de l'IRECUS, c'est-à-dire L'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS).

développera grandement au niveau agricole dans ces mêmes années (Fecteau, 1989). Dans cette section, il est question dans un premier temps de la définition des coopératives et, par la suite, la gouvernance des coopératives est examinée.

2.1.1 DÉFINITION

En 1995, l'Alliance internationale des coopératives (1995) définit sur son site internet le terme « coopérative » comme suit :

[une] association autonome 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.

Au Québec, cinq types de coopératives existent soit les coopératives de consommateurs, les coopératives de producteurs, les coopératives de travailleurs, les coopératives de travailleurs actionnaire et, finalement, les coopératives de solidarité (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, s.d). Aux fins de ce mémoire, un type de coopérative sera étudié soit les coopératives de solidarité. Sur sa page internet, la Coopérative de développement régional du Québec (s.d.) caractérise la coopérative de solidarité :

[par] la diversification de son membership et son ouverture au partenariat. Elle regroupe à la fois des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative et des membres qui sont des travailleurs au sein de celle-ci. Elle vise toutes les activités supportées par le milieu.

Une coopérative a pour mission de répondre aux besoins de ses membres. Ainsi, Lafleur (2003, p.19)⁸, identifie les objectifs de la coopérative comme étant de bâtir :

un projet selon des valeurs bien précises, les valeurs du coopératisme, et solutionner un problème que le marché traditionnel ne solutionne pas à leur

⁸ Michel Lafleur est un professeur agrégé à l'Université de Sherbrooke. Il fait partie de l'équipe de l'IRECUS, c'est-à-dire L'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS).

pleine satisfaction (salaire trop faible, mauvais approvisionnement, prix trop élevé, faible retour sur la production, etc.).

Qui plus est, les coopératives de solidarité ont plusieurs catégories de membres qui ont chacune leurs besoins (Lafleur, 2003). Cette cohabitation nécessite une mise en place d'une gouvernance adaptée afin que chaque catégorie de membres puisse être représentée au conseil d'administration de la coopérative. Voici les trois types de membres qui, selon les règlements généraux d'une coopérative, peuvent être présents dans l'organisation :

Les membres de soutien :

La *Loi sur les coopératives*⁹ stipule qu'un membre soutien est une personne physique ou morale qui « a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative » (Article 226.1, 3^e alinéa). Son rôle est de soutenir les activités de la coopérative, par exemple par du bénévolat ou des dons financiers.

Les membres utilisateurs :

Selon la *Loi des coopératives*¹⁰, les membres utilisateurs sont définis comme étant « des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative » (Article 226.1, 1^{er} alinéa). Ces membres sont les utilisateurs des services ou ceux qui se procurent les biens produits par la coopérative.

Les membres travailleurs :

Toujours selon la *Loi des coopératives*¹¹, les membres travailleurs sont décrits comme étant « des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative » (Article 226.1, 2^e alinéa). Ce sont eux

⁹ Gouvernement du Québec, *Loi sur les coopératives*, C-67.2.

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

qui permettent de produire des biens ou des services. Un de leurs objectifs est d'obtenir des conditions de travail les plus intéressantes possible.

2.1.2 GOUVERNANCE

La gouvernance d'entreprise¹² est un concept large. Elle se définit comme un « système permettant d'établir des limites d'exercice du pouvoir et le contrôle du pouvoir à l'intérieur de l'organisation » (Dan-Malam et Molina, 2006, cité dans Tremblay et coll., 2007, p.25). D'autre part, L'École nationale d'administration publique (2007, p.9) présente une définition assez étendue de la gouvernance :

La gouvernance réfère aux règles et aux pratiques de gestion qu'une organisation se donne, à la structure organisationnelle qu'elle met en place et au partage clair des responsabilités entre les différents acteurs qu'elle établit pour que sa gestion soit efficace et efficiente. Mais c'est d'abord et avant tout une philosophie qui veut que la gouverne d'une organisation satisfasse à de hauts standards de transparence, d'intégrité et d'efficacité.

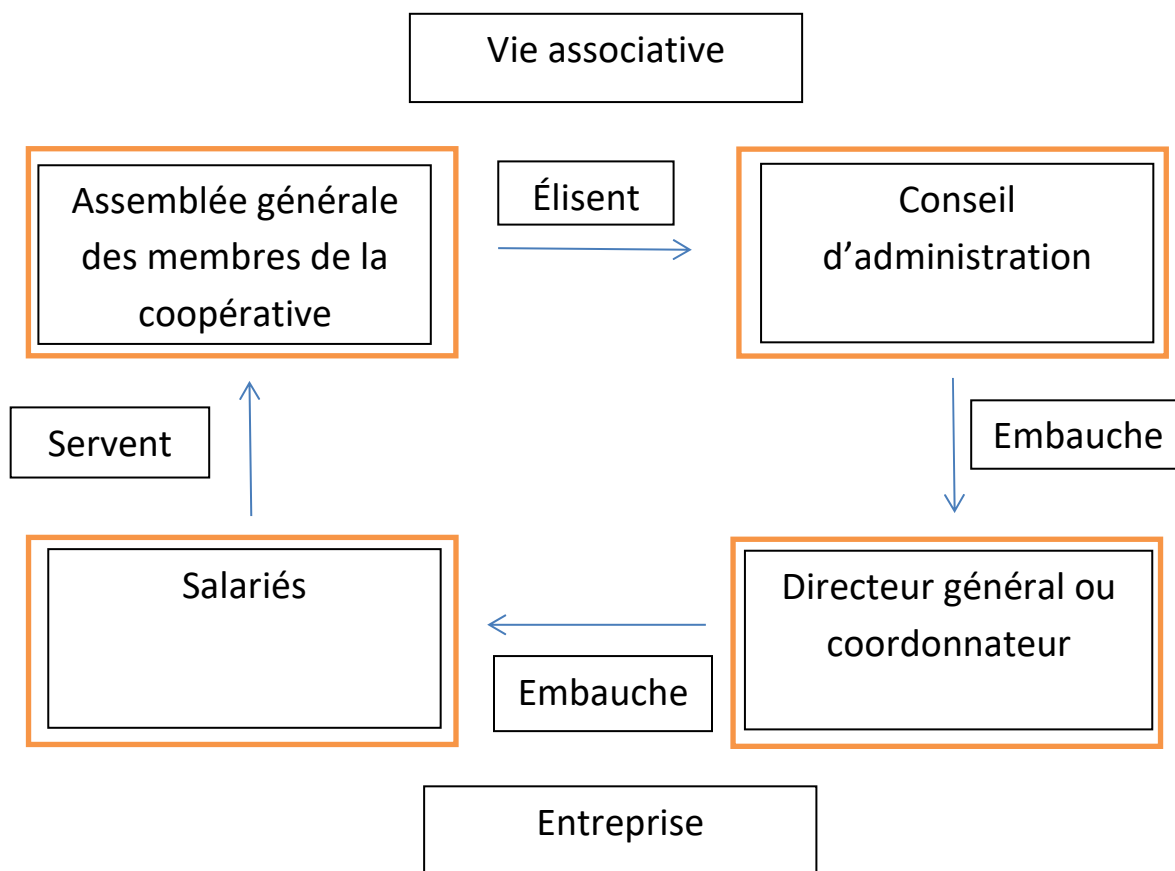
Ainsi, Pigé (2002, p.9) identifie deux objectifs principaux de la gouvernance : assurer le contrôle de l'organisation et assurer la survie de l'entreprise. Le principe de gouvernance s'applique dans les entreprises coopératives. Cependant, il y a des distinctions. Desroche (1976)¹³ élabore un quadrilatère de la gouvernance des coopératives. La figure qui suit présente le résultat de ses travaux¹⁴.

¹² Le Petit Robert 2011 (p.893) définit le terme « entreprise » comme étant une « organisation autonome de production de biens ou de services marchands ». Ainsi, la définition du terme entreprise permet d'inclure le modèle entrepreneurial des coopératives puisqu'elles sont des organisations marchandes qui exercent une production en fonction de leur mission.

¹³ Henri Desroche est un prêtre et sociologue spécialiste du mouvement coopératif. Ses travaux ont, entre autres, permis d'élaborer un quadrilatère (baptisé selon son nom) qui met en relation les divers agents fondamentaux dans une organisation.

¹⁴ Le schéma est tiré de discussions avec divers intervenants du milieu coopératif. Certains auteurs, dont Brideault (1996), ont un schéma similaire, mais les termes utilisés sont différents de ceux présentés dans le cadre de ce projet.

Figure 1 Quadrilatère de Desroche



Le modèle de Desroche présente deux volets soit le volet entrepreneurial et le volet associatif. Ce modèle présente quatre acteurs soit l'assemblée générale des membres de la coopérative, le conseil d'administration, la direction générale de la coopérative et les salariés. Le schéma doit se lire ainsi : l'assemblée générale élit des représentants pour siéger au conseil d'administration de la coopérative. Le conseil d'administration procède à l'embauche d'un directeur général ou d'un coordonnateur qui, à son tour, embauche les salariés de la coopérative. Finalement, les salariés servent les intérêts et les besoins de la coopérative.¹⁵

¹⁵ L'analyse du schéma est basée sur l'ouvrage de Martin, Merrien, Sabourin et Charbonneau (2012). *Sens et pertinence de la coopérative : un défi d'éducation* au chapitre 3.

Dans leur essai, Dufour et Gutierrez (2007) explicitent les deux volets de la gouvernance coopérative. Dans un premier temps, il y a le volet associatif. La vie associative d'une coopérative correspond au bénévolat effectué par les membres. Ce bénévolat s'inscrit dans deux sphères soit l'assemblée générale des membres et le conseil d'administration. Comme souligné précédemment, la coopérative de solidarité est composée de différentes catégories de membres. Selon les règlements généraux de la coopérative, chacun des collèges électoraux, c'est-à-dire des types de membres, élit ses représentants au conseil d'administration. Dans un second temps, il y a le volet dit entreprise. Ce volet correspond à la production des biens ou des services. Les acteurs jouant un rôle dans le volet entreprise sont la direction générale (ou la coordination dans certains cas) et les salariés.

2.2 EMPLOYÉ REPRÉSENTANT : RÔLE, RESPONSABILITÉS ET PARTICIPATION

Étant donné le caractère exploratoire du sujet, nous avons choisi de préparer des tableaux présentant les principaux auteurs qui se sont penchés sur le sujet de l'employé représentant. Le tableau 1 présente les principaux articles et les différents types d'ouvrages utilisés dans cette section. À l'annexe I de ce rapport de recherche, un tableau présente les différents auteurs, le thème de la recherche, mais aussi la forme du texte et le type de recherche. C'est à partir de ces éléments que nous avons considéré les articles scientifiques. Par contre, d'autres auteurs s'ajoutent pour compléter l'information recueillie, mais ne sont pas considérés comme des auteurs principaux.

Tableau 1.0 : Principaux auteurs retenus pour l'employé représentant (par ordre alphabétique des auteurs)

Auteurs	Date	Pays	Thème principal	Méthodes de collecte de données	Échantillonnage
Benhamou	2010	France	La participation des salariés	S/O	Recension d'écrits scientifique et rapport fournissant des recommandations
Chagnon	2004	Canada	Les coopératives de solidarité au Québec	Questionnaire	73 coopératives de solidarité au Québec
Conchon	2014	France	Les administrateurs salariés	Entretiens semi-directifs	54 entretiens avec des administrateurs salariés et des syndicats
				Observation participante	observation de 27 réunions
				Questionnaire	148 répondants
Girard	2010	Canada	Les défis de gestion dans les coopératives de solidarité	S/O	Recension d'écrits scientifique
Girard et Langlois	2008	Canada	La gouvernance coopérative	S/O	Recension d'écrits scientifique
Hollandts, Guedri et Aubert	2011	France	La présence de salariés au conseil d'administration	Questionnaire	230 entreprises
Lapointe	2001	Canada	Participation à la gestion (étude longitudinale)	Entretiens	Entretiens avec 8 représentants de la direction, 4 représentants syndicaux et une douzaine de travailleurs
				Observation	48 heures d'observation
				Documentation	Documents utilisés : rapports annuels, conventions collectives, comptes-rendus de réunions, etc.
Michaud	2011	Canada	Tension dans les coopératives de solidarité	Entretiens dirigés	Quatre entretiens: un membre fondateur, un coordonnateur, un membre travailleur et un membre soutien
				Observation	21 heures d'observation
					Conseil d'administration (28 heures)
					Autres activités (19 heures)
Documentation	Documents utilisés : procès-verbaux, comptes-rendus de réunions, etc.				
Sadi et Moulin	2014	Canada	La gouvernance coopérative	S/O	Recension d'écrits scientifique
Stervinou	2014	France	Le management participatif dans les sociétés coopératives	Entretiens semi-directifs	15 entretiens auprès des fondateurs ou des dirigeants
Tremblay et coll.	2007	Canada	La bonne gouvernance des coopératives de solidarité	Entretiens semi-directifs	11 entretiens dans trois coopératives: 5 membres utilisateurs, 3 membres soutiens, 2 membres travailleurs et une personne externe
				Documentation	Règlements des coopératives

Le représentant salarié¹⁶ est défini comme le « représentant du personnel, élu, par et parmi ce dernier, sur la liste syndicale, pour siéger avec voix délibérative, puisque détenant un droit de vote, au sein du conseil d'administration » (Conchon, 2014, p.20). D'autres auteurs n'utilisent pas le vocable de représentant salarié (Benhamou (2010), Hollandts et Aubert (2011) et Hollandts, Guedri et Aubert (2011)), mais présentent l'administrateur salarié comme détenant un droit de vote au CA. Dans le cas des coopératives de solidarité, l'employé représentant n'est pas élu à partir de la liste syndicale, mais à partir de la liste des membres travailleurs de la coopérative. Ainsi, lors de l'assemblée générale annuelle de la coopérative, les membres travailleurs éliront un nombre varié, selon les règlements généraux, de représentants pour siéger au conseil d'administration (Loi sur les coopératives, article 76¹⁷). Les prochaines sections abordent le thème de l'employé représentant en débutant par une présentation des rôles, responsabilités et tensions vécues par celui-ci. Par la suite, il sera question de l'influence exercée par la participation de l'employé représentant dans l'organisation et finalement une difficulté liée à la compréhension des enjeux financiers sera présentée.

2.2.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET TENSIONS

Le rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité est défini implicitement par l'article 90 de la Loi sur les coopératives. En effet, son rôle revêt celui qui est accordé au titre d'administrateur :

¹⁶ Dans la littérature consultée spécifique aux coopératives de solidarité et à l'exercice de l'employé représentant dans ces coopératives, aucun écrit ne définit le concept d'employé représentant dans les coopératives de solidarité. Ainsi, nous sommes allés consulter des écrits traitant de l'administrateur salarié (Benhamou, 2010; Hollandts et Aubert, 2011 et Hollandts, Guedri et Aubert, 2011). Parmi les chercheurs identifiés, Conchon (2014), suite à une recherche empirique, définit le terme « administrateur salarié » dans sa thèse de doctorat portant sur les administrateurs salariés en France. Bien que l'employé représentant dans les coopératives de solidarité ne soit pas actionnaire de la coopérative, mais bien membre détenant une part sociale, nous avons retenu cette définition puisque le rôle d'un administrateur salarié s'apparente au rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité.

¹⁷ Loi sur les coopératives, C-67.2. Article 76 : « L'assemblée annuelle des membres doit être tenue dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice financier. Les membres y sont convoqués pour [...] élire les administrateurs ».

- 1° engager un directeur général ou gérant, à moins d'une disposition d'un règlement à l'effet contraire;
- 2° assurer la coopérative contre les risques qu'il détermine, sous réserve des exigences et restrictions prévues par règlement;
- 3° désigner les personnes autorisées à signer au nom de la coopérative tout contrat ou autre document;
- 4° lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et présenter le rapport annuel;
- 4.1 ° faire une recommandation à l'assemblée annuelle concernant l'affectation des trop-perçus ou excédents qui tient compte des prévisions de remboursement des parts contenues au rapport annuel ;
- 4.2 ° faire une recommandation à l'assemblée générale concernant l'élection des personnes visées à l'article 81.1 ;
- 5° faciliter le travail du vérificateur ;
- 6° encourager la formation en matière de coopération des membres, des administrateurs, des dirigeants et des employés de la coopérative et favoriser l'information du public sur la nature et les avantages de la coopération ;
- 7° promouvoir la coopération entre les membres, entre les membres et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs;
- 7.1° favoriser le soutien au développement du milieu où la coopérative exerce ses activités ;
- 8° fournir au ministre, si ce dernier en fait la demande, une copie des règlements ainsi que les renseignements et documents qu'il pourrait requérir relativement à l'application de la présente loi.

Au-delà de la loi, certains auteurs ont abordé le sujet de la responsabilité de l'employé représentant. Dans un premier temps, Girard (2010) affirme que le représentant des salariés a comme responsabilité la survie et le développement de la coopérative. Une autre des responsabilités liées à ce titre est « de s'offrir [l'employé représentant] du travail aux meilleures conditions possible par l'entremise de la coopérative » (Tremblay et coll., 2007, p.16). Ainsi, un des objectifs de l'employé représentant est d'obtenir les meilleures conditions de travail pour les salariés (Girard et Langlois, 2008). Stervinou (2014, p.103)¹⁸ résume comment s'articulent les rôles et responsabilités de l'employé représentant :

La participation comprend donc à la fois l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc.

¹⁸ Borrits (2015) souligne également que : « En s'associant dans des coopératives de production, les travailleurs deviennent à la fois des salariés et patrons ».

L'employé représentant se retrouve dans une situation où il a à défendre des intérêts en tant que travailleur, mais aussi de défendre les intérêts de la coopérative. Ce rôle d'employé représentant, selon les auteurs, crée une situation de tension et d'ambiguïté. Cette tension est principalement vécue par le fait que les administrateurs et la direction générale doivent « répondre aux exigences dites externes (rentabilité) et le rôle du bien-être et satisfaction des membres » (Sadi et Moulin, 2014, p.52). Girard (2010) affirme que le système de gouvernance dans les coopératives est complexe puisque les intérêts des différents types de membres divergent, principalement les membres utilisateurs et les membres travailleurs. Le défi pour Girard (2010) est de se dégager des intérêts personnels pour atteindre un intérêt supérieur. De plus, selon Girard (2010), cette divergence d'intérêt crée un effet de confrontation avec la présidence du conseil d'administration lors de l'animation des rencontres de même que sur la direction générale dans la gestion de la coopérative. Le défi pour le membre travailleur, selon Girard, St-Pierre et Garon (2001), est de distinguer son rôle d'administrateur de celui de travailleur. Michaud (2011) confirme cette position en soulignant que la tension dépasse celle du travailleur et affecte les sphères de gestion en lien avec les employés représentants. Bien que les chercheurs expriment qu'une tension existe chez l'employé représentant, un des faits saillants du rapport d'étude de Chagnon (2004, p.28)¹⁹ indique que :

La participation des membres utilisateurs, travailleurs et de soutien au conseil d'administration est qualifiée d'excellente par la grande majorité des répondants tant sur le plan de la participation que sur celui de la recherche de consensus ou de la présence aux réunions.

¹⁹ Cette étude a été réalisée auprès de 73 coopératives de solidarité au Québec constituées entre le 1^{er} juin 1997 et le 31 mai 2002. Un questionnaire a été rempli par des représentants des coopératives concernant le volet de la vie associative et entrepreneuriale de ces organisations.

Par ailleurs, Lapointe (2001)²⁰ a traité du sujet des tensions vécues lors de la présence des employés administrateurs au conseil d'administration. Celui-ci a identifié deux sources principales de tensions. Une première problématique soulevée par Lapointe (2001) concerne la perte de confiance des travailleurs envers leur représentant. Par exemple, dans l'expérience de Tembec, un représentant syndical siège au conseil d'administration. À quatre reprises, l'entreprise a nommé les représentants des salariés dans un poste de cadre au sein de l'entreprise suite à leur passage au conseil d'administration. Une méfiance s'est installée chez les employés envers leurs représentants syndicaux. Ainsi, comme le souligne Lapointe (2001, p.787) :

le syndicat doit concilier deux rôles opposés. D'une part, son rôle de gestion et son adhésion aux objectifs de production de la direction l'incitent à promouvoir une grande coopération et à partager la même perspective que la direction. D'autre part, son rôle de défense des salariés lésés par les décisions de la direction devrait l'amener à adopter une attitude d'opposition et de conflit.

Somme toute, le représentant des travailleurs fait donc face à ces défis. La crainte de le voir devenir cadre et la crainte que celui-ci délaisse une partie de son mandat initial, soit de défendre les intérêts de ses membres. La seconde source de tension est le conflit entre les différents groupes d'âge dans l'entreprise. Le représentant au conseil d'administration, tout comme lors de la négociation collective, doit faire valoir les intérêts des travailleurs. Cependant, les intérêts fluctuent en fonction des âges (Lapointe, 2001). Dans cette situation, les salariés ayant le plus d'ancienneté favorisent un syndicat moins revendicateur, mais qui assure un niveau d'emploi. Pour les nouveaux salariés, ceux-ci désirent un syndicat plus revendicateur. Ils demandent des conditions salariales et des conditions de travail plus avantageuses. Dès lors, un fossé se creuse

²⁰ Paul-André Lapointe (2001) a effectué une recherche longitudinale sur le partenariat et la participation à la gestion. Dans le cadre de sa recherche, il a étudié l'entreprise Tembec. Les résultats de ses travaux concluent qu'en « l'absence d'un programme distinctif de celui de la direction, dépourvu de ressources externes et internes et doté d'une démocratie déficiente, le syndicat local s'affaiblit dans le cadre de sa participation à la gestion. » (Lapointe, 2001, p.70).

entre les salariés (Lapointe, 2001). Le représentant syndical doit considérer ces volontés divergentes lorsque vient le temps de prendre des décisions en conseil d'administration.

2.2.2 EFFET DE LA PARTICIPATION DE L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS LA GOUVERNANCE

Le sujet de l'effet de la participation de l'employé représentant dans la gouvernance des coopératives de solidarité n'est pas présent dans la littérature étudiée. Toutefois, nous avons relevé quelques auteurs (auteurs dans le secteur privé) traitant de certains effets de la présence de salarié dans les instances de gouvernance d'entreprises privées. Selon Benhamou (2010, p.8), « la présence d'administrateur salarié dans les CA se traduit par une hausse de la performance ». Par contre, Laroche, Schmidt et Wechtler (2006) et Paquet et Najem (2007) affirment que la présence d'administrateurs salariés, dans le milieu syndical, aurait pour effet de diminuer la productivité. Par ailleurs, Conchon (2014) qualifie que l'effet des salariés représentants est illusoire et qu'ils sont insatisfaits de leur rôle au CA. Enfin, selon Lapointe (2001, p.783):

au conseil d'administration, le président du syndicat local intervient certes au niveau stratégique, mais sa participation se limite à recevoir des informations et à exprimer les préoccupations des membres à l'égard de leur emploi.

Somme toute, il ne semble pas y avoir d'unanimité sur la nature des effets de la participation des employés dans les instances de gouvernance. En conséquence, il nous apparaît pertinent d'explorer plus spécifiquement l'identification des objets et types de décision prises en conseil d'administration de coopératives de solidarité ainsi que les modalités de participation de l'employé représentant à ces décisions. La recension d'écrits sur ces éléments est présentée à la section 2.3.

2.2.3 DIFFICULTÉ LIÉE À LA COMPRÉHENSION DES ENJEUX FINANCIERS

La littérature consultée ne révèle aucun écrit abordant le sujet de la compréhension des enjeux financiers par les employés représentants dans les coopératives de solidarité. Dans des études effectuées dans des organisations tant privées que publiques, la difficulté à comprendre les enjeux financiers est soulevée par de nombreux auteurs (Blyton (1984), Girard et Langlois (2008), Lapointe (2001), Neveu (2015) et Stervinou (2014). Dans l'ensemble, ces études révèlent que les administrateurs salariés souffrent parfois d'une insuffisance de compétences en administration. Comme vu précédemment, le conseil d'administration traite de nombreux sujets sur les diverses fonctions de l'organisation. L'incapacité de comprendre adéquatement l'ensemble des dossiers est susceptible de créer un certain désintéressement de la gestion de l'organisation. Ainsi, un travailleur qui siège au conseil d'administration devrait avoir une base en administration des affaires.

2.3 MODALITÉS DE PARTICIPATION, TYPES ET OBJETS DE DÉCISION

Dans cette section, il est question de la participation de l'employé représentant. Pour débiter, les modalités de participation sont présentées. Par la suite, les différents modes de participation, les types et les objets de décision sont traités.

2.3.1 MODALITÉS DE PARTICIPATION

Dans la littérature étudiée, trois modèles de participation des salariés à la gestion de l'entreprise permettent de tracer un portrait général des différentes modalités de participation. Le tableau 2 qui suit présente les modalités de participation selon les auteurs suivants : Conchon (2014)²¹, Benhamou (2010), Lapointe (2001) et Dunand (2015).

²¹ Conchon (2014, p.90-91) présente une synthèse de la littérature sur les « Composantes de la dimension modalité d'interaction dans la littérature académique ».

Tableau 2.0 : Modèles de modalités de participation

Modalités de participation des employés représentants			
Conchon (2014)	Benhamou (2010)	Lapointe (2001)	Dunand et coll. (2015)
<i>Les administrateurs salariés en France :</i> <ul style="list-style-type: none"> • L'information • La consultation • La codécision • Le contrôle • La cogestion • L'autogestion 	<i>Améliorer la gouvernance d'entreprise :</i> <ul style="list-style-type: none"> • L'information • La consultation • La participation aux décisions stratégiques 	Partenariat et participation syndicale à la gestion : <ul style="list-style-type: none"> • L'information • La consultation • La codécision 	Synthèse sur la participation des salariés représentants <ul style="list-style-type: none"> • L'information • La consultation • La codécision

Un consensus des différents auteurs est identifiable relativement aux trois modalités de participation suivantes : l'information, la consultation et la codécision, notées en caractère gras dans le tableau 2.0.

Information

Conchon (2014, p.88) présente la modalité d'information comme étant « l'information par l'employeur d'une décision qu'il a prise unilatéralement ». En effet, l'information consiste à indiquer aux salariés des changements mis en place par l'employeur et à propos desquels ils n'ont pas été consultés. Pour Benhamou (2010, p.52), l'information se transmet avant, pendant et après la prise de décision :

La circulation de l'information est un élément indispensable à la bonne marche de l'entreprise. L'OCDE en fait d'ailleurs l'un des déterminants d'une bonne gouvernance. [...] Mais la circulation de l'information ne doit pas se faire à sens unique.

L'information dans une entreprise demeure un moyen important pour assurer une cohésion (Benhamou, 2010). L'information n'est pas un processus dans lequel les travailleurs ont un impact majeur. Par exemple, si l'entreprise entreprend un changement dans les méthodes de travail, la modalité de participation axée sur l'information ne permettra pas la participation des

salariés au processus. Pour Benhamou (2010), l'entreprise doit faire circuler l'information, mais doit aussi écouter les commentaires et opinions des travailleurs. Cela se rapproche grandement de la consultation. De son côté, Conchon (2014) indique que dans le cas d'une modalité de participation, l'information vient des employeurs et les employés doivent implanter les changements en fonction de l'information reçue, par exemple, lors de l'implantation d'une nouvelle méthode de travail. Somme toute, une modalité de participation qui se limite à l'information implique que le changement est décidé et implanté par l'employeur.

Consultation

La seconde modalité de participation est la consultation. Conchon (2014, p.88) la définit comme : « des travailleurs qui peuvent émettre un avis sur une décision à prendre sans que la direction ne soit tenue de les prendre en compte dans la décision qui demeure de son seul ressort ». Ainsi, des mécanismes sont mis en place pour assurer la consultation des travailleurs. À cet égard, Benhamou (2010) souligne la présence de comités²². Il existe de nombreuses formes de comité. Betcherman (1994) et le Ministère du Travail (2003) font ressortir quelques comités qui sont présents dans les diverses organisations : les cercles de qualité, le comité pour les conditions de travail, le comité de formation, le comité pour les horaires de travail, le comité pour les méthodes de travail, le comité pour le mouvement du personnel, le comité pour les nouvelles technologiques, le comité de santé et sécurité. Certains comités peuvent être régis par la loi. Ces comités sont dits paritaires et les décisions qui y sont prises le sont sous forme de codécision. Par exemple, le comité de santé et sécurité est décrit comme un comité paritaire, dans lequel chacun

²² Bien entendu, ces comités ne font pas partie de la gouvernance du conseil d'administration, mais il en demeure que ces comités sont un exemple concret de consultation.

des membres a un droit de vote (*Lois sur la santé et la sécurité du travail*²³). Ainsi, le comité est considéré comme décisionnel. Une analyse approfondie des comités est nécessaire pour bien en comprendre le fonctionnement. Un exemple concret de consultation serait la modification des horaires de travail. L'employeur ou son représentant pourraient rassembler quelques travailleurs pour discuter de la modification des horaires actuels de travail. Les salariés pourraient être consultés sur le sujet des horaires de travail et donner leur avis sur le sujet. Par contre, puisqu'il s'agit d'un comité consultatif, la décision finale revient à l'employeur.

Codécision

La codécision est la dernière modalité de participation de l'employé représentant présentée. Conchon (2014, p.88) la définit comme un « échange guidé par la recherche d'un accord sur une décision à prendre ». La codécision permet aux travailleurs d'avoir une part importante de la décision. Leur voix n'est plus seulement consultative. Elle a un impact sur la décision qui est prise. Comme Conchon (2014) le mentionne, la codécision est un principe qui se rapproche de la négociation. Les parties doivent en venir à une entente. Dans le cas d'un conseil d'administration d'une coopérative de solidarité, l'ensemble des membres présents doit discuter et prendre une décision. Chaque personne a droit de vote. Ainsi, les membres travailleurs qui siègent sont parties prenantes de la discussion, mais aussi de la décision.

Pour terminer l'analyse des différentes modalités, Benhamou (2010) affirme l'importance de l'utilisation de ces techniques. C'est l'ensemble de ces modalités qui permettent d'assurer une certaine harmonie entre les salariés et les employeurs : « Quant aux obligations de consultation et

²³ Les articles traitants des comités de santé et de sécurité dans Les lois sur la santé et la sécurité du travail (RLRQ, c. S-2.1) sont les suivants : 68 à 86.

d'information, pourtant nombreuses, elles ne suffisent pas en pratique à assurer un dialogue réel entre dirigeants et salariés » (Benhamou, 2010, p.8). De plus, :

Les trois formes de participation des salariés souffrent à l'heure actuelle d'un certain nombre de lacunes. [...] c'est l'agencement stratégique de ces différents niveaux de participation qui contribuerait le plus à augmenter la performance de l'entreprise (Idem, p.9).

Ainsi, une entreprise qui serait en mesure d'agencer l'ensemble de ces modalités de participation pourrait voir sa performance augmentée.

Pour compléter cette section sur les modalités de participation, Conchon (2012) propose une typologie des différents types de comportements pouvant être observés chez les actionnaires²⁴. Basé sur Beffa et Ragot (2009), Conchon (2012) présente trois types de comportements qu'un actionnaire peut adopter soit l'actionnaire passif, l'actionnaire activiste et l'actionnaire actif. L'actionnaire passif ne démontre pas d'intérêt sur les choix que l'entreprise prendra. Il est cependant attentif au niveau de ses rendements. Il deviendra actif lorsque les décisions qui auront été prises par l'organisation ne lui plaisent pas et qu'il désire les influencer. Par ailleurs, l'actionnaire activiste a comme objectif de maximiser ses gains. Il aura tendance à intervenir beaucoup dans l'organisation et à en changer sa structure. Son implication peut entraîner un changement dans l'équipe de direction. Finalement, l'actionnaire actif aura une vision à long terme. Il vise à intervenir sur la stratégie à long terme dans l'organisation.

²⁴ Cette typologie peut s'avérer pertinente pour l'étude puisque les comportements associés aux actionnaires peuvent être reproduits par l'employé représentant dans les coopératives de solidarité. Il s'agit dès lors d'une base sur laquelle une analyse du comportement pourra être établie.

2.3.2 TYPES DE DÉCISION

Selon la typologie des décisions d'Ansoff (1957, cité dans Kéradec, 2013), il en existe trois types : les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions opérationnelles. Voici comment Kéradec (2013)²⁵ les définit.

Les décisions stratégiques

Kéradec (2013, p.80) définit les décisions stratégiques comme un :

engagement de l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction générale soit par l'État. Ces décisions sont uniques, occasionnelles.

Dans cette définition, les structures de gouvernance associées au niveau le plus haut de la hiérarchie sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. Stervinou (2014) présente différentes décisions pouvant être prises. Dans les décisions dites stratégiques, l'organisation de l'entreprise et sa mission sont des éléments en faisant partie. Un exemple concret d'une décision stratégique pour une entreprise serait de se lancer dans la production d'un nouveau produit ou de se lancer sur un nouveau marché. Ces décisions sont occasionnelles, mais ont un impact à long terme pour l'organisation. Une fois la décision prise, il est très difficile, voire impossible, de revenir en arrière (Kéradec, 2013).

Les décisions tactiques

Le second type de décision est la décision tactique. Pour Kéradec (2013, p.80), ces décisions « engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadreurs supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles ». Ce type de décision relève des cadres intermédiaires. Ils organisent les différentes ressources pour atteindre les

²⁵ Un résumé des différents types de décisions présenté dans la thèse de Kéradec (2013, p.81) se trouve en annexe II.

objectifs de l'organisation (ressources humaines, financières, matérielles, etc.). Plusieurs exemples concrets peuvent être soulignés dans le cas de décisions tactiques : recrutement d'un gestionnaire, lancement d'une campagne publicitaire, choix d'un fournisseur, etc.

Les décisions opérationnelles

Kéradec (2013, p.80) stipule que les décisions opérationnelles « engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles ». En effet, ces décisions sont de courts ou de très courts termes. Ce sont les responsables sur le terrain qui prennent les décisions. Ils peuvent être inscrits comme les gestionnaires de premier niveau ou les chefs de service. Dans les écrits, il n'est pas souligné que seuls les gestionnaires de premier niveau prennent les décisions opérationnelles. Il faut tenir compte que les petites organisations n'ont pas de paliers hiérarchiques organisés comme les grandes entreprises. La décision opérationnelle a un effet bref (Kéradec, 2013). Il y a de nombreux exemples de décisions opérationnelles. Par exemple, citons la gestion des stocks ou de la gestion de la production, la gestion des horaires de travail (le cas d'un cadre de premier niveau qui aurait l'autorité de modifier les horaires de travail afin de favoriser le travailleur) et la gestion des fournitures de bureau.

2.3.3 OBJETS DE DÉCISION

Plusieurs fonctions d'entreprise sont concernées lors de la participation des travailleurs aux différentes décisions. Conchon (2014, p.105-110)²⁶ présente dans son ouvrage différentes organisations et les sujets qui sont traités dans différentes instances, dont celle du conseil

²⁶ Un seul ouvrage a été retenu puisqu'il s'agit du seul article identifié traitant des objets de décision de l'administrateur salarié au conseil d'administration. De plus, aucun article traitant de l'objet de décision de l'administrateur salarié dans les coopératives de solidarité n'a été relevé. Comme la liste des objets de décisions de recherche est peu exhaustive, elle pourra être complétée par l'analyse des comptes-rendus des conseils d'administration des coopératives étudiées.

d'administration. Le tableau 3 présente une synthèse des sujets traités au conseil d'administration selon des fonctions organisationnelles types selon cet auteur. Bien que cet inventaire d'objet de décisions ne puisse pas être généralisé, il constitue néanmoins un point de départ théorique pertinent et utile. En effet, ces objets de décision sont présents dans les conseils d'administration étudiés dans la recherche de Conchon (2014).

Par ailleurs, bien que peu d'auteurs aient traité du sujet de l'objet de décision dans la globalité, Kochan et coll. (1993) circonscrivent trois niveaux d'activités dans les relations industrielles décrites au tableau 4. Ces niveaux correspondent aux types de décisions présentés précédemment dans ce travail. À chacun des niveaux, des types d'activités sont associés.

Tableau 3.0 : Objets de décisions lors de séances du conseil d'administration

Fonctions d'entreprise	Objets de décision en conseil d'administration
Finances	État prévisionnel des recettes et des dépenses Comptes annuels Affectation des résultats Conditions générales de gestion du patrimoine Appels à des ressources financières extérieures au groupe
Structure et organisation de l'entreprise / du groupe	Principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe Création, suppression de filiales Localisation du siège social
Politique industrielle / commerciale	Nature des programmes généraux d'étude, d'exploitation et d'investissement pour l'ensemble du groupe Choix des technologies
Gouvernance d'entreprise	Rapport de gestion Nomination d'un directeur général Proposition pour la nomination d'un président
Ressources humaines	Plan de formation Rapport sur l'action sociale Bilan social Nature des primes et indemnités du personnel Conditions d'intéressement du personnel Niveau de structure et effectifs Masse salariale

Tableau 4.0 : Trois niveaux d'activités en relations industrielles

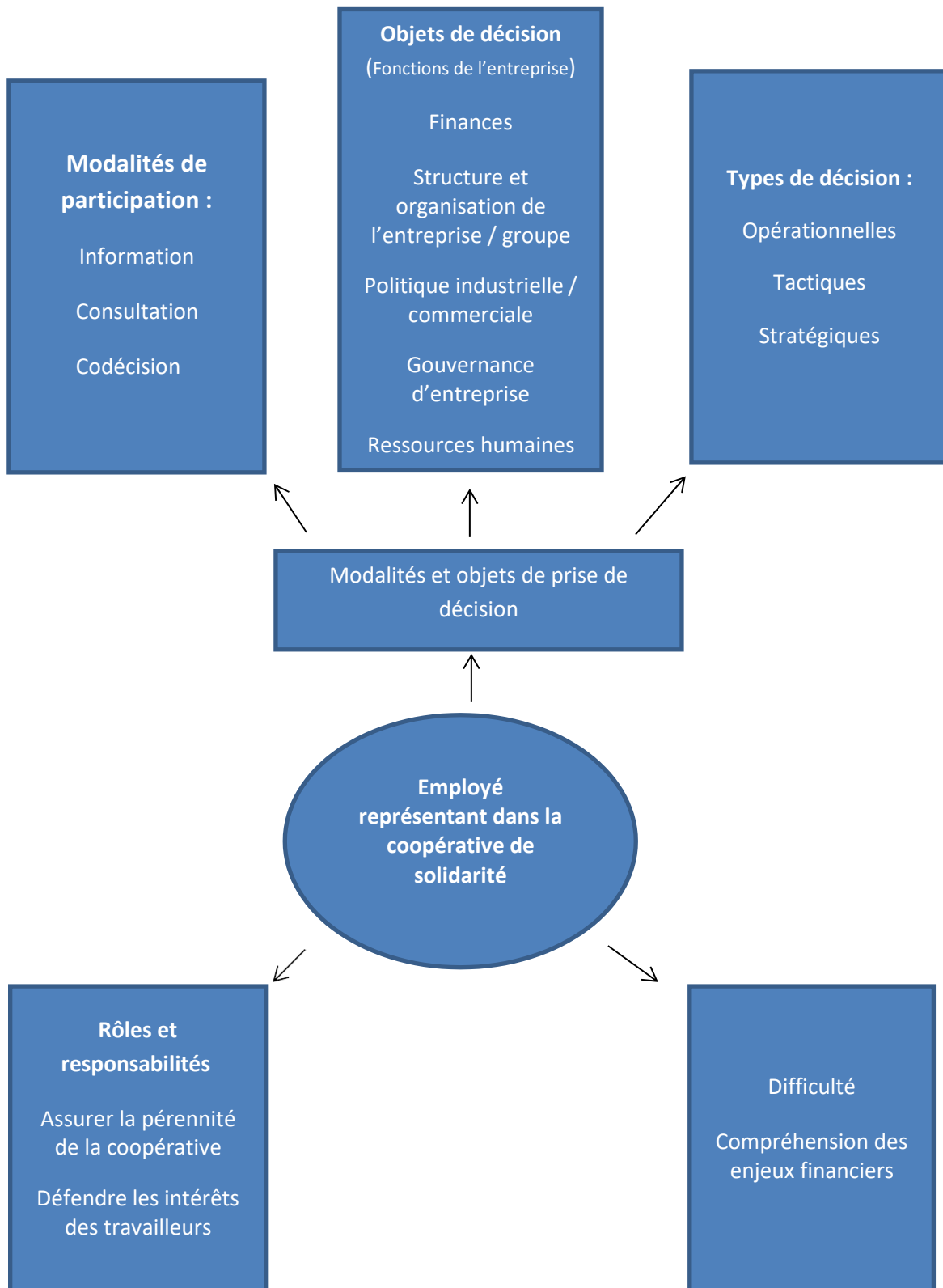
Niveau	Employeur
Stratégie long-terme et création de politique	Stratégie d'entreprise Stratégie d'investissement Stratégie de ressources humaines
Négociation collective et politique pour le personnel	Politique du personnel Stratégie de négociation
Individu et l'environnement de travail / Relations de travail	Type de gestion Participation des travailleurs Organisation du travail

2.4 SYNTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE

Pour terminer ce chapitre, procédons à un court résumé de la problématique. Le mouvement coopératif a instauré en 1997 le modèle des coopératives de solidarité. Deux particularités de ce type de coopérative sont la coexistence de plusieurs catégories de membres ainsi que la présence d'employés représentants siégeant au conseil d'administration. Pour obtenir une vue d'ensemble sur ces phénomènes, plusieurs domaines ont été parcourus dans la littérature. Les écrits consultés traitent principalement des rôles et responsabilités de l'employé représentant, des modalités de leur participation aux décisions ainsi que des types et objets de décisions. Une synthèse des éléments retenus dans la littérature est présentée à la figure 2.

Le contenu de la figure 2 doit être vu comme une simple esquisse qui permet d'intégrer les différents éléments soulevés dans la littérature et non pas un ensemble homologué de liens entre variables. Cela résulte de la carence de littérature à propos des coopératives de solidarité et du rôle de l'employé représentant dans ce type de coopératives. Ainsi, nous nous sommes inspiré, en partie, d'écrits traitant d'administrateurs salariés en contexte d'entreprises autres que des coopératives de solidarité. Considérant que ce manque de littérature associée aux coopératives de solidarité et à la présence d'employés représentants au conseil d'administration

Figure 2 Schéma synthèse de la littérature sur l'exercice du rôle de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité



ne permet pas l'ébauche d'un modèle théorique validé et reconnu, une recherche de type exploratoire s'avère pertinente.

La question de recherche principale se formule ainsi :

- Comment les employés représentants dans les coopératives de solidarité contribuent-ils aux décisions prises en conseil d'administration ?

Cette question principale est complétée par deux questions complémentaires :

- Quels sont les types et objets de décisions auxquels les employés représentants participent et selon quelles modalités ?
- Quels sont les rôles des employés représentants et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs rôles ?

CHAPITRE 3

CADRE DE TRAVAIL ET MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps du cadre de travail de recherche. Par la suite sont introduites les approches de recherche et les considérations méthodologiques relatives à l'échantillonnage, à la stratégie de collecte de données et aux méthodes de collectes et d'analyse des données. Finalement sont traités les critères de scientificité et d'éthique de la recherche.

3.1 CADRE DE TRAVAIL DE LA RECHERCHE

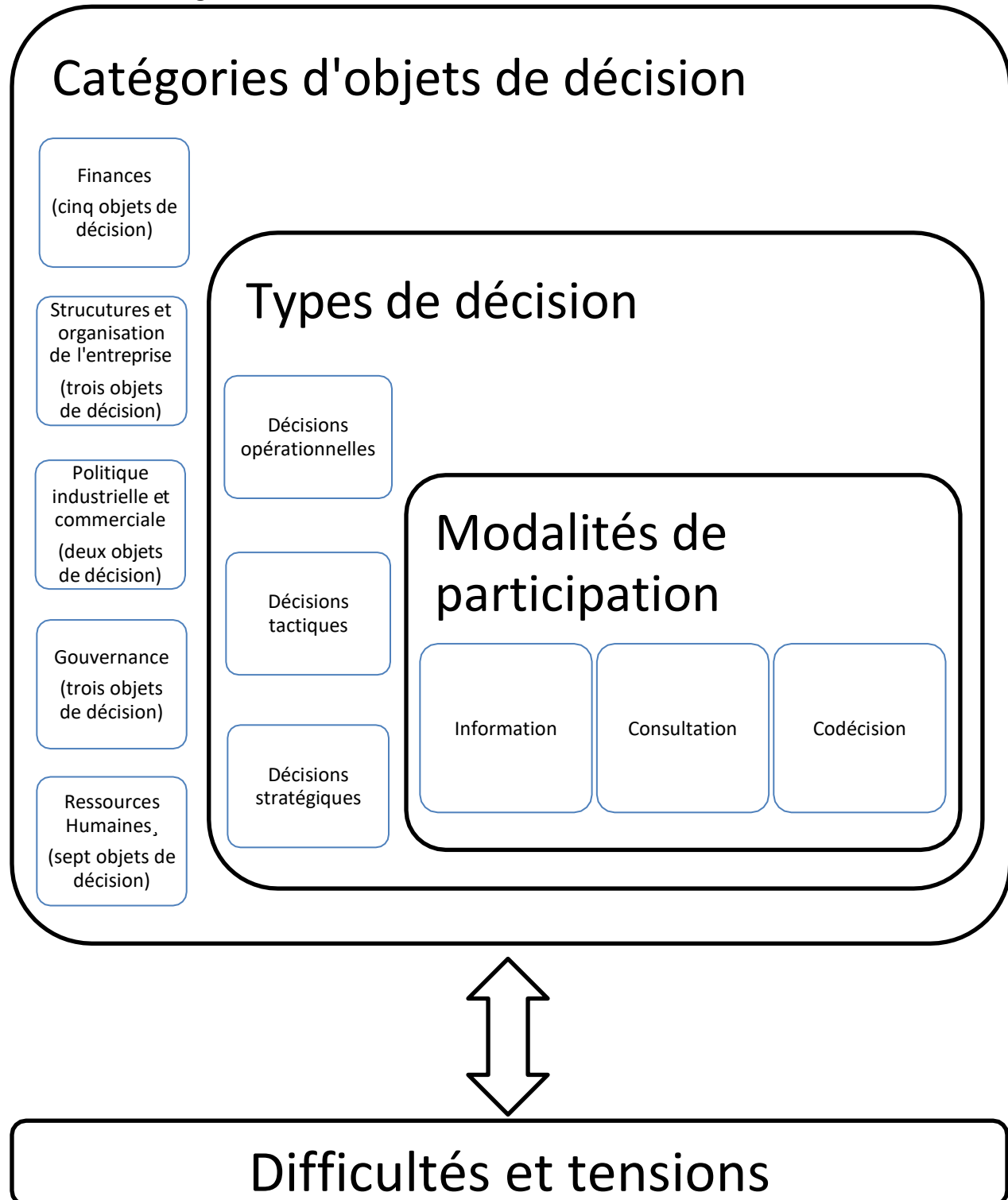
Les facteurs qui influencent la participation de l'employé représentant au conseil d'administration dans la littérature permettent de mettre en contexte la situation dans laquelle ce dernier évolue. Le cadre de travail présenté à la figure 3 comporte quatre éléments :

- Trois types de décision : opérationnelles, tactiques et stratégiques ;
- Trois modalités de participation : information, consultation et codécision ;
- Cinq catégories d'objet de décision regroupant 20 objets²⁷ : Finances (cinq objets de décision), Structure et organisation de l'entreprise / groupe (trois objets de décision), Politique industrielle / commerciale (deux objets de décision), Gouvernance d'entreprise (trois objets de décision) et Ressources humaines (sept objets de décision) ;

²⁷ Les objets de décision de chacune des cinq catégories sont décrites dans le tableau 3 au chapitre précédent. Ils ne sont pas rapportés ici afin de ne pas alourdir le texte ni le contenu de la figure 3.

- Les difficultés et les tensions vécues par l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions.

Figure 3 Cadre de travail de la recherche : dimensions et sous-dimensions



Trois des quatre dimensions du cadre de travail, soit les types de décision, les modalités de participation et les objets de décisions, sont présentées à l'intérieur d'un encadré postulant des liens probables entre eux. De plus, la quatrième dimension du cadre de travail postule la présence de difficultés et de tensions vécues par l'employé représentant relatives à l'exercice de son rôle associé aux prises de décisions portant sur différents objets, selon diverses modalités de participation.

Comme souligné par Villeneuve (2005, p.86), un tel cadre de travail « [...] doit d'abord être compris comme la proposition générale d'une recherche qualitative exploratoire [...] » pouvant être formulée comme suit :

Le rôle de l'employé représentant au conseil d'administration des coopératives de solidarité est difficile à cerner vu l'apparition récente de ce phénomène et la faible quantité de recherches disponibles. La compréhension de ce rôle passe dès lors par une étude exploratoire sur le sujet. Bien que complexes, les facteurs soulignés dans le cadre de travail seront les piliers de la recherche.

Un cadre de travail exploratoire s'avère pertinent considérant le manque de la littérature et d'aucun modèle homologué existant.

3.2 APPROCHE DE LA RECHERCHE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette section traitera du choix de l'étude de cas, de la stratégie d'échantillonnage, ainsi que des méthodes de collecte de données.

3.2.1 LE CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS

L'approche de recherche de l'étude de cas a été retenue pour la présente recherche. Wacheux (2005, p.32) définit l'étude de cas comme une :

stratégie de recherche adéquate quand la question de recherche débute par « pourquoi » ou « comment ». Elle vise la compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques.

Cette approche est dès lors pertinente à cette étude. De plus, selon Yin (1994), cette stratégie de recherche est appropriée lorsque la recherche projetée suggère l'analyse d'événements contemporains (avènement des coopératives de solidarité et de l'employé représentant) et cherche à répondre à « un comment » (notre question principale de recherche : « Comment les employés représentants dans les coopératives de solidarité contribuent-ils aux décisions prises en conseil d'administration ? »). Enfin, tel que soulevé dans Villeneuve (2005, p.91), « Yin (1994 : 29) souligne qu'en l'absence d'un cadre conceptuel reconnu ou d'hypothèse, un cas exploratoire doit être précédé d'énoncés à propos de ce qui doit être exploré et du but de l'exploration ». À cet égard, notre question de recherche ainsi que le cadre de travail exploratoire développé et la proposition générale de recherche répondent à cette condition.

3.2.2 STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONAGE

Afin de bien circonscrire l'échantillonnage, le sujet de l'étude de cas devait être bien cerné. Dans le présent cas, la collecte de donnée avait comme objectif d'éclairer l'implication des employés représentants dans les décisions prises en conseil d'administration des coopératives de solidarité.

À cet égard, le choix des coopératives de solidarité s'avérait notre premier élément à définir dans notre échantillonnage. L'échantillonnage retenu pour l'étude est l'échantillonnage par choix raisonné (Fortin, 2010). Fortin (2010, p.235) définit l'échantillonnage par choix raisonné comme la « sélection de certaines personnes en

fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude ». En effet, les coopératives de solidarité existent sous plusieurs modèles. Le modèle privilégié fut celui représenté par les coopératives de solidarité qui ont sur le conseil d'administration des membres travailleurs, désignés dans cette étude comme des employés représentants. Bien entendu, le nombre d'employés représentants dans les différentes coopératives peut varier selon les règlements généraux. Certaines coopératives ont sur le conseil d'administration un membre travailleur alors que, pour d'autres, le nombre d'employés représentants peut varier. Le choix des coopératives s'est effectué en fonction du nombre d'années d'existence de la coopérative. Afin d'avoir des ressources aptes à répondre aux différentes questions, un minimum de cinq ans d'existence des coopératives était inscrit dans les critères de sélection. Les cinq années auront permis à l'organisation de développer ses procédures et sa culture organisationnelle à partir des événements qui s'y seront produits. Il y a dès lors pertinence d'avoir effectué une étude de cas sur une entreprise bien établie. Finalement, le dernier critère exigé aux coopératives ayant participé à l'étude fut l'acceptation, par le conseil d'administration, de la participation de l'entreprise à la recherche. Aucun autre critère de sélection n'a été retenu considérant les difficultés de recrutement de coopératives de solidarité disponibles pour participer à la recherche. L'ajout de critères rendait trop restreignant l'accès à des coopératives pour effectuer la recherche.

Notre échantillonnage comprenait deux coopératives de solidarité au Québec. La première coopérative (cas 1) offre ses services dans le secteur de la petite enfance principalement par un service garde et emploie plus d'une soixantaine de travailleurs tandis que la seconde (cas 2) œuvre dans le domaine du développement régional en

économie sociale en employant près de dix salariés, et ce, chacune dans une région différente du Québec (nous préférons ne pas les nommer pour respecter la confidentialité). Dans ces coopératives, l'employé représentant, la direction générale et la présidence du conseil d'administration ont participé à des entretiens individuels, pour un total de six participants. Cette diversité d'entretien a permis la triangulation des sources de données. Les critères de sélection des participants sont définis dans les sections suivantes.

Le choix des employés représentants. Étant donné que notre sujet de recherche visait à mieux comprendre comment contribuent les employés représentants aux décisions du conseil d'administration, il est pertinent de pouvoir comparer les données obtenues entre plusieurs employés représentants du nombre de deux coopératives. Dans chacune des coopératives sélectionnées, il n'y avait qu'un seul employé représentant. Ainsi, deux employés représentants ont participé aux différentes étapes de la recherche. La participation de ces employés était sur une base volontaire. L'ancienneté figurait comme un des critères de sélection des employés représentants. Nous définissons l'ancienneté par le nombre d'années comme employé représentant. Ce critère a permis d'assurer la qualité des réponses fournies par le répondant. Ainsi, pour participer à l'étude, l'employé représentant devait avoir exercé son rôle durant au moins une année²⁸, ce qui fut le cas pour les employés de chacune des coopératives.

Le choix du représentant de la direction. Dans une étude de type exploratoire, il est pertinent d'avoir des sources d'information variées. Ces sources permettent de comparer

²⁸ Aux fins de l'étude, nous considérerons une année comme s'étendant de la date de l'assemblée générale annuelle où l'employé s'est fait élire jusqu'à l'assemblée générale annuelle suivante.

les diverses informations recueillies. Dans la présente étude, chaque conseil d'administration avait nommé un directeur général ou un coordonnateur pour assurer la gestion de l'entreprise. Ces gestionnaires sont invités lors des rencontres du conseil d'administration afin de participer et d'échanger avec les administrateurs. Ils n'ont cependant pas le droit de vote. De plus, la direction générale de la coopérative côtoie l'employé représentant au quotidien. Ces personnes nous ont permis d'obtenir un point de vue de la participation des travailleurs au conseil d'administration. Dans le cadre de ce projet, aucune sélection n'a été effectuée à ce niveau puisque chaque coopérative n'avait qu'un seul gestionnaire. Cependant, une expérience de moins d'une année aurait pu limiter les échanges et les observations possibles. Dans les deux cas étudiés, les représentants de la direction avaient de nombreuses années d'expérience.

Le choix du président du conseil d'administration ou du représentant du conseil d'administration. Le dernier acteur inclus dans notre stratégie d'échantillonnage est le président du conseil d'administration. Celui-ci est désigné par les autres membres du conseil d'administration afin d'assurer ce rôle. Figure à ses responsabilités l'animation des conseils d'administration. Il est au contact des employés représentants lors des décisions prises en CA. Si toutefois le président ou la présidente n'était pas dans la capacité de participer à cette recherche, le conseil d'administration pouvait déléguer un représentant autre qu'un membre travailleur. Comme pour les autres participants, une expérience de plus d'une année était considérée bénéfique pour les échanges. Dans le premier cas, le vice-président du conseil d'administration a été désigné par le CA tandis que pour le second cas, il s'agissait du président du CA.

Le dernier élément à traiter concernant l'échantillonnage est le nombre de participants à l'étude. Bien que le sujet de la recherche ne soit pas les coopératives de solidarité, mais l'employé représentant, la base de l'échantillonnage était le nombre de coopératives. Pour baliser notre choix de deux coopératives, nous nous sommes appuyé sur les bases avancées par Patton (1990) rapportées dans Villeneuve (2005, p.98) :

Patton (1990 :184) précise qu'il n'existe pas de règles pour la taille de l'échantillonnage dans une recherche qualitative, mais il précise que la taille de l'échantillon dépend de ce que l'on veut savoir, du but de l'enquête, des enjeux, de ce qui sera utile, de ce qui aura de la crédibilité et de ce qui peut être fait avec le temps et les ressources disponibles.

Ainsi, considérant la nature exploratoire de la recherche et les contraintes de temps et de ressources du chercheur, nous avons opté pour deux coopératives à l'étude avec pour répondant dans chacune des coopératives un employé représentant, un représentant de la direction et un représentant du conseil d'administration.

3.2.3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données qualitatives. Il s'agit de l'entretien semi-dirigé, l'observation directe d'une séance de conseil d'administration et la documentation écrite soit les procès-verbaux des conseils d'administration antérieurs. Le tableau 5²⁹ présente un résumé de ce qui a été investigué lors de la collecte de données (les dimensions du cadre de travail), à qui nous nous sommes adressé pour aller chercher l'information pertinente et le moyen utilisé pour l'obtenir.

²⁹ La construction de ce tableau est inspirée d'un modèle proposé par Lescarbeau (2010).

Tableau 5.0 : Éléments du cadre de travail et méthodes de collecte de données

Éléments du cadre de travail	Auprès de qui	Avec quelle méthode
Objets de décision	Employé représentant	Entretien individuel
	Direction générale	Entretien individuel
	Président du CA	Entretien individuel
	Coopérative	Comptes-rendus de CA
Modalités de participation	Employé représentant	Entretien individuel
Modalités de participation Types de décision	Employé représentant	Observation
	Direction générale	Entretien individuel
	Président CA	Entretien individuel
	Employé représentant	Entretien individuel
Types de décision Difficultés	Employé représentant	Observation
	Direction générale	Entretien individuel
	Président du CA	Entretien individuel
	Employé représentant	Entretien individuel
	Coopérative	Comptes-rendus de CA
Difficultés Tensions	Employé représentant	Observation
	Direction générale	Entretien individuel
	Président du CA	Entretien individuel
	Employé représentant	Entretien individuel
Tensions	Employé représentant	Observation
	Direction générale	Entretien individuel
	Président du CA	Entretien individuel

Dans un premier temps, l'entretien semi-dirigé a permis de recueillir de nombreuses données. L'intérêt de l'entrevue semi-dirigée résidait dans le fait que nous avons pu poser des questions supplémentaires ou poser des questions complémentaires pour développer davantage les réponses. Cela a permis de mieux étoffer les données recueillies. L'entretien initial fut d'une durée maximale d'une heure trente avec chacun des répondants participants à l'étude soit les employés représentants, les directions générales et les représentants des conseils d'administration des coopératives. Afin de compléter les données manquantes et de nous assurer de valider ce que nous avons reçu comme information, une seconde entrevue d'une trentaine de minutes a été organisée. Le guide d'entretien était composé de questions prédéterminées et il laissait place à une série de questions complémentaires pouvant être posées. Les gens interviewés ont eu la liberté de répondre aux questions et même de pouvoir se retirer si l'entretien ne leur convenait

pas. Étant donné que les entretiens furent conduits auprès de participants occupant trois rôles distincts dans la coopérative, trois guides d'entretien ont été composés. Cela avait comme objectif d'adapter les différentes questions en fonction du rôle et des responsabilités de chaque interviewé. Le tableau 6 dans le texte qui suit³⁰ présente les différentes dimensions qui ont servi à la conception de la grille d'entretien. À partir de ces dimensions, plusieurs sous-dimensions ont été relevées dans la littérature. Ces éléments ont eu comme effet de mieux diriger l'entretien. De plus, plusieurs indicateurs sont associés à la sous-dimension. Ces indicateurs ont permis, lors de l'entretien, d'identifier quelles dimensions et sous-dimensions sont visées. De plus, ces indicateurs sont des éléments que nos répondants connaissent. Cela a aidé à poser des questions complémentaires ou à aiguiller le répondant lorsque celui-ci n'arrivait pas à bien cerner la question.

Une fois les dimensions et sous-dimensions ressorties, il fut possible d'identifier des questions nous permettant d'aller chercher l'information pertinente. Les grilles d'entretien se situent en annexes III (grille pour les employés représentants), IV (grille pour le représentant du conseil d'administration) et V (grille pour le représentant de la direction générale/coordination). Considérant les difficultés de recrutement de coopératives de solidarité participantes, nous n'avons pas eu la possibilité de valider les grilles d'entretien sur le terrain.

Les entretiens n'ont pas nécessairement suivi l'ordre des questions établies dans les grilles d'entretien. À quelques reprises, l'interlocuteur ne répondait pas directement

³⁰ Le canevas de tableau est basé sur le livre de Lescarbeau (2010), *L'enquête Feed Back*.

Tableau 6.0 : Dimensions, sous-dimensions et indicateurs pour les entretiens

Dimension	Sous-dimension	Indicateur
Objets de décision	Finances	État prévisionnel des recettes et des dépenses
		Comptes annuels
		Affectation des résultats
		Conditions générales de gestion du patrimoine
		Appels à des ressources financières externes au groupe
	Structures et organisation de l'entreprise	Principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe
		Création, suppression de filiales
		Localisation du siège social
	Politique industrielle et commerciale	Nature des programmes généraux d'étude, d'exploitation et d'investissements pour l'ensemble du groupe
		Choix des technologies
	Gouvernance	Rapport de gestion
		Nomination d'un directeur général
		Proposition pour la nomination d'un président
	Ressources humaines	Plan de formation
		Rapport sur l'action sociale
Bilan social		
Nature des primes et indemnités du personnel		
Conditions d'intéressement du personnel		
Niveau de structure et effectifs		
Modalités de participation	Information	Décision unilatérale prise par les gestionnaires
		Aucune circulation de l'information
	Consultation	Le conseil d'administration demande l'avis de l'employé représentant
Codécision	L'employé représentant participe à l'échange pour la recherche d'un accord	
Types de décisions	Décisions opérationnelles	Décisions prises par les gestionnaires
		Les décisions sont de très court ou de court terme
		Les décisions touchent les travailleurs au quotidien
	Décisions tactiques	Les décisions sont peu fréquentes
		Les décisions visent l'atteinte des objectifs de la coopérative (ressources humaines, finances, matérielles, etc.)
	Décisions stratégiques	Décisions prises par la haute direction soit le CA
Décisions prises pour le long terme		
Ce sont des décisions occasionnelles et uniques		
Difficultés	Difficulté à comprendre les enjeux financiers	Sentiment d'incompétence
		Incapacité de participer aux échanges
Tensions	Sur le rôle de l'employé représentant	Défense de l'intérêt de la coopérative et de l'intérêt des membres
		Distinction entre le rôle d'employé représentant et d'administrateur

aux questions, mais abordait des sujets prévus à la grille d'entretien. À ce moment, l'ordre des questions de la grille d'entretien fut aménagé pour permettre aux participants de discuter librement sans les contraindre. Le modèle de base permettait de ne pas omettre certaines questions et de s'assurer que le répondant ait eu la chance de répondre

aux mêmes questions que les autres personnes interviewées (permettant une triangulation des données).

Le second outil était l'observation externe (Fortin 2010). Cette méthode de collecte de données consistait en une immersion dans l'environnement de la recherche afin d'observer l'exercice du rôle de l'employé représentant. Dans cette lignée, nous avons assisté à une séance du conseil d'administration pour chacune des coopératives afin de compléter les données recueillies lors des entretiens. La confidentialité des échanges et des décisions a été respectée. Bien entendu, la présence d'un observateur externe a pu influencer les interactions entre les membres du CA ainsi que le comportement de l'employé représentant se sachant observé. Cependant, à la lumière des données obtenues similaires lors des entretiens et de l'observation, il est plausible d'affirmer que l'observation n'a pas eu un impact majeur sur l'employé représentant. La technique de l'observation a permis une triangulation de méthodes de collecte de données (avec les entretiens individuels et la documentation), favorisant ainsi la validation des données recueillies à l'aide d'autres méthodes (Mucchielli, 1991).

Le troisième outil consistait en l'analyse des procès-verbaux du conseil d'administration. Ces rapports contenaient des informations pertinentes permettant de faire une préparation adéquate avant les entretiens. En effet, les objets de décision présents dans les comptes-rendus permettaient de jeter les bases d'un premier modèle de synthèse des données. À quelques reprises, cette grille bâtie (un exemple de cette grille figure à l'annexe VI) avant les entretiens donnait la possibilité de fournir aux répondants des exemples d'objet de décision étant prise en CA. La grille fournit au préalable favorisait par la suite les réponses de ces derniers.

3.2.4 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données introduisait les approches à la fois de type déductif et inductif et a permis d'identifier la contribution des employés représentants dans la prise de décision en conseil d'administration. La première étape de l'analyse des données fut la codification³¹ (Paillé et Mucchielli, 2003). Elle consistait en l'élaboration de codes, sous la forme de concepts, permettant de saisir rapidement les informations inscrites soit dans les verbatim ou dans les comptes-rendus des CA. Cette technique favorisait l'extraction des données des textes (un extrait de deux verbatim figure à l'annexe VII). Cette méthode d'analyse des données a permis d'intégrer à la fois l'approche déductive et inductive. Quant à l'analyse déductive, celle-ci était basée sur les concepts présents dans le cadre de travail établi précédemment, soit les éléments théoriques issus de la littérature. Des parallèles ont clairement ressorti entre ce que les répondants ont fourni comme information et les concepts théoriques présents dans le cadre de travail de départ. À titre d'exemple, les catégories de décision identifiées lors de l'analyse des verbatim correspondent aux catégories soulevées dans la littérature. D'autre part, l'analyse inductive consiste à nommer des concepts absents du cadre de travail de départ pour traduire des informations issues des données recueillies sur le terrain. Cette analyse a donc permis de faire ressortir des éléments nouveaux qui complètent le cadre de travail initial. Quelques objets de décision figurent comme étant des données obtenues par l'analyse inductive. À titre d'exemple, notons la présence dans les données d'objets de décision n'apparaissant pas au cadre de travail initial, tels que : "Préparation de

³¹ Il s'agit pour le chercheur d'identifier, à partir des données obtenues lors de la collecte de données, les grandes lignes du message transmis. Pour ce faire, le chercheur peut inscrire des notes dans la marge soit sous forme de mot ou sous forme de symboles. Ces notes permettent au chercheur d'avoir rapidement sous la main les données qui peuvent être associées ou comparées.

l'assemblée générale annuelle", "Activités de vie associative" et "Acceptation/démission de membres". À partir de ces résultats, une seconde technique d'analyse de données a été utilisée soit le *Pattern-matching* (Yin, 1994). Cette technique consiste à établir des comportements ou des situations dans lesquelles il y a récurrence (un exemple d'application figure au tableau qui se trouve à l'annexe VIII). Les informations obtenues lors de la collecte et l'analyse des données ont été transcrites dans un tableau synthèse en maintenant la même codification pour chacune des deux coopératives. Cette synthèse a permis à la fois d'être en mesure de faire une première ébauche pour l'écriture des résultats pour chacune des coopératives et d'offrir un visuel complet quant à la comparaison des données ressorties entre les deux organisations participant à la recherche. Enfin, un accord inter juge a été effectué avec le directeur de recherche. À cette fin, les résultats évolutifs du chercheur ont fait l'objet de plusieurs séances de travail conjointes afin de valider la codification.

Bref, l'objectif principal de notre analyse de données a permis de valider et de compléter le cadre de travail pour qu'il reflète la réalité du terrain. Les résultats sont présentés au prochain chapitre.

3.3 SCIENTIFICITÉ ET ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La fidélité et la validité sont des caractéristiques importantes dans la recherche. Elles permettent de juger si les données recueillies sont de qualité et si la recherche a une valeur scientifique. La typologie retenue pour introduire les critères de scientificité d'une

recherche qualitative est celle adoptée par Villeneuve (2005)³². Villeneuve (2005) présente quatre critères de qualité d'une recherche qualitative : confirmabilité, crédibilité, plausibilité et transférabilité. Enfin, nous terminerons par les considérations d'éthique de la recherche.

Le premier critère est la confirmabilité. Il s'agit d'un critère apparenté à celui de la validité de construit en recherche quantitative. Ce critère correspond à « l'appréciation des données elles-mêmes, c'est-à-dire leur caractère objectif se définissant toutefois non pas comme étant la vérité, mais plutôt comme des données factuelles, fiables et confirmables » (Villeneuve, 2005, p.122). Il existe, selon Villeneuve (2005), quelques précautions méthodologiques pour assurer la confirmabilité de la recherche telle qu'une question de recherche clairement posée, un objet d'étude précisé, un cadre de travail développé et des sources de données multiples. La consignation des données figure parmi ces techniques. Il est possible de confirmer que la recherche correspond aux critères de confirmabilité considérant le cadre de travail de départ élaboré à partir d'une recension des écrits, une question de recherche claire et une collecte de données permettant les triangulations de modes de cueillette de données et de sources de données (trois répondants pour chacune des coopératives et une collecte de données par entretiens, observation et consultation de documents).

Le second critère est la crédibilité aussi connue sous le nom de validité interne. La crédibilité se fait au niveau des résultats. Le chercheur doit mener sa recherche pour obtenir ce genre de résultat. De plus, une autre méthode pour assurer la crédibilité des

³² Villeneuve (2005) se base sur Guba et Lincoln (1982; 1985; 1989) pour les critères d'évaluation d'une recherche qualitative qu'il compare aux critères de scientificité d'une recherche quantitative principalement tirés de Drucker-Godard et coll. (1999)-

résultats est de faire valider par les répondants les données obtenues. Wacheux (2005) ajoute que la crédibilité vient aussi du lien créé avec le répondant. Le chercheur doit se faire accepter afin d'avoir des résultats qui correspondront à la réalité. Villeneuve (2005) identifie des étapes de la recherche qui sont liées à ce critère : la validation de la stratégie d'échantillonnage, la production et l'analyse des données conjointes entre le chercheur et le participant, la triangulation des données, la description, la mise en relation des catégories et bien d'autres. Ainsi, cette recherche applique les aspects permettant de considérer que celle-ci est crédible à la fois par la méthode d'échantillonnage par choix raisonné, par la production de données en quantité suffisante permettant une triangulation des sources ainsi que par l'apport de nombreux extraits de verbatim permettant d'appuyer l'analyse des données.

Le troisième critère est la plausibilité. Cette caractéristique est en lien avec le processus de recherche. En effet, Villeneuve (2005) associe l'appréciation du processus de la recherche à ce critère. La plausibilité est l'équivalent de la fidélité en recherche quantitative. Le chercheur doit inscrire dans son rapport quelques éléments. Il y a entre autres la description des méthodes et des actions de collecte de données, une description de l'analyse des données, la description du cas étudié et une triangulation des méthodes de collectes de données (Villeneuve, 2005). La présente recherche répond aux différents critères de plausibilité par une description transparente des méthodes de collecte et d'analyse des données, par une transcription des entretiens permettant une consignation des données et la triangulation des méthodes données.

Le quatrième et dernier critère est la transférabilité. Il s'agit de fournir les données à d'autres personnes pouvant les utiliser et émettre des jugements. Ce partage d'information peut être rendu possible si, tel que Villeneuve (2005) en fait mention, les éléments comme la stratégie d'échantillonnage, les propositions faites dans le cadre de la recherche et la description des données et de l'analyse de données sont inscrits dans le rapport de recherche. Comme indiqué précédemment, deux coopératives de solidarité ont participé à la présente recherche. Tel que décrit dans les chapitres 4 (Présentation et analyse des résultats) et 5 (Discussion), des résultats communs observés dans les deux coopératives sont potentiellement transférables à des coopératives de solidarité apparentées. Toutefois, chacune de ces coopératives évolue dans des domaines d'activités différents. Il est dès lors peu plausible de conclure que le critère de transférabilité s'applique à toutes les coopératives de solidarité. En effet, bien que des résultats soient communs aux deux organisations, ceux-ci peuvent ne pas s'appliquer dans d'autres coopératives en vertu de nombreux aspects tels que la nature des activités de la coopérative ainsi que l'expérience et la formation académique de l'employé représentant. Le tableau 7 présente les considérations méthodologiques utilisées dans notre recherche en relation avec les critères de scientificité retenus.

Enfin, en ce qui concerne l'éthique de la recherche, la présente recherche répond aux critères émis dans la Politique d'éthique à la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Le consentement des participants a été obtenu par l'entremise d'une grille de consentement présente à l'Annexe IX. et le certificat éthique de la recherche est présenté à l'annexe X. Comme souligné précédemment, chaque participant avait la possibilité de ne pas répondre à certaines questions posées lors des

Tableau 7.0 : Considérations scientifiques de la présente recherche

Critères pour évaluer une recherche qualitative	Méthodes et tactiques de recherche utilisées dans notre recherche
Confirmabilité (validité de construit)	Question de recherche clairement posée.
	Cadre de travail développé.
	Source de données multiples : triangulation des méthodes et des sources de données.
	Consignation des données.
	Validation des résultats par les participants.
Crédibilité	Échantillonnage par choix raisonné.
	Source de données multiples : triangulation des méthodes et des sources de données.
	Description et mise en relations des catégories (méthode de présentation, validation des résultats).
Plausibilité	Description des méthodes et des activités de collecte et d'analyse des données.
	Triangulation des méthodes de collecte de données.
	Consignation des données (enregistrements et transcription des entretiens, notes d'observation)
Transférabilité	Description des contextes de travail (les coopératives) et de l'échantillonnage des répondants.
	Description des différentes techniques et méthodes d'analyse des données utilisées.

entretiens et même de se retirer de la recherche en tout temps.

De plus, l'absence d'information concernant les noms des coopératives et des participants assure l'anonymat. Quant aux enregistrements sonores, ceux-ci ont été détruits à la suite de la transcription des conversations afin d'assurer la confidentialité des données obtenues. Les procès-verbaux électroniques et les transcriptions de verbatim

seront conservés pour une période de cinq (5) ans sur un ordinateur dont l'accès est protégé par un mot de passe. Après les cinq (5) années de conservation, les documents seront détruits. En ce qui a trait aux documents manuscrits, ceux-ci seront conservés dans un classeur barré et seront également détruits cinq (5) ans après la fin de la recherche. Ces documents ne seront disponibles pour cette période qu'au chercheur et au directeur de recherche.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats de l'analyse des données de manière concomitante³³ avec la présentation des données recueillies de chacune des deux études de cas d'employés représentants de deux coopératives de solidarité. L'objectif de cette section est de répondre à la question de recherche principale et aux deux questions de recherche complémentaires. Ces questions visent à identifier la contribution des employés représentants aux décisions prises en conseil d'administration (CA) en identifiant les objets et les types de décision auxquels les employés représentants participent et selon quelles modalités, ainsi qu'à décrire les difficultés et les tensions qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction. Les deux premières sections exposent les résultats obtenus pour chacun des deux cas étudiés. La troisième section présente les principaux constats d'une analyse comparative des deux cas en lien avec le cadre de travail de départ.

4.1 CAS 1 : L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS UNE GARDERIE DE TYPE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Cette section présente les résultats obtenus et l'analyse des données pour le cas de l'employé représentant de la première coopérative visitée. Dans les pages qui suivent, une présentation de l'organisation permet de situer le contexte dans lequel l'employé représentant œuvre. Par la suite, les résultats relatifs au cas 1 sont traités.

³³ Les résultats présentés découlent d'un exercice de conceptualisation dont les concepts retenus relèvent d'analyses déductives et inductives. Les noms des concepts retenus et les résultats sont tributaires de l'interprétation du chercheur et leur présentation sera appuyée de données illustratives recueillies sur le terrain.

4.1.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

La coopérative de solidarité présentée dans ce cas se donne pour mission de contribuer au développement des enfants, principalement par un service de garde à la petite enfance. À ce service s'ajoutent des activités complémentaires qui permettent de faciliter la vie familiale et offrant une participation à la gestion de la coopérative aux parents qui sont sociétaires. L'organisation offre à plus d'une soixantaine de personnes des heures de travail, soit à temps plein soit à temps partiel. Étant donné la nature des services offerts, la majorité des employés formés de la coopérative détiennent un diplôme de niveau collégial (technique) en éducation à la petite enfance ou au niveau universitaire, d'un baccalauréat dans un domaine lié au développement de l'enfant. Afin de compléter la mise en contexte, il importe de faire une courte présentation de l'employé représentant. Détenteur d'un baccalauréat en psychoéducation, il est salarié de la coopérative depuis plus de sept ans et il représente depuis cinq ans les employés au CA. Avant d'œuvrer dans cette coopérative, il a également travaillé dans divers organismes liés à une clientèle ayant des difficultés intellectuelles.

4.1.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU CAS 1

La structure de présentation de cette section est basée sur le cadre de travail de départ présenté au chapitre 3. Cette section fait état des résultats relatifs aux objets et types de décision pris au CA de la coopérative, aux modalités de participation de l'employé représentant à ces décisions ainsi qu'aux difficultés et aux tensions vécues par ce dernier. Une synthèse du cas complète cette section.

4.1.2.1 OBJETS ET TYPES DE DÉCISION

Le cadre de travail de départ circonscrit des objets de décision selon cinq fonctions d'entreprise : "Finances", "Structure et organisation de la coopérative", "Politique commerciale", "Gouvernance démocratique et éducative" et "Ressources humaines"³⁴. La littérature fait mention de trois types de décisions soit : stratégiques, tactiques et opérationnelles. Cette section décrit, pour chacune des fonctions d'entreprise, les objets de décisions prises au CA lors de la collecte de données ainsi que les types de décisions correspondant à chacun de ces objets. La présentation des résultats inclut au fur et à mesure les liens avec des extraits de verbatim recueillis lors des entretiens initiaux et de validation avec les trois répondants (triangulation des sources de données). À des fins de triangulation des méthodes de collecte de données, seront soulignées au passage, s'il y a lieu, des données tirées lors de l'observation d'une réunion du CA et des comptes-rendus de CA³⁵.

Finances

La première catégorie d'objets de décision inscrite au cadre de travail renvoie à la fonction d'entreprise "Finances". Le tableau 8 présente les résultats obtenus en termes d'objets et de types de décision en lien avec cette catégorie. Dans la colonne de gauche se retrouvent les différents objets de décision, illustrés dans la colonne suivante par des extraits de verbatim d'une des trois personnes interviewées indiquées à la fin de chaque citation entre parenthèses, en caractère gras. En ce qui concerne les différents objets de

³⁴ En termes d'analyse des données, ces fonctions d'entreprise constituent des catégories d'objets de décision.

³⁵ On peut supposer que certains objets de décision n'aient pas été discutés dans la réunion observée (en 2018) ou ne soient pas présents dans les comptes-rendus consultés (années 2015-2016 et 2016-2017) par la coopérative puisque, selon la nature de l'objet de décision, il peut ne pas avoir été traité en conseil d'administration récemment voire depuis quelques années.

Tableau 8.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Finances - cas 1

	Objets de décisions	Extraits de verbatim illustratif	Types de décisions		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Prix pour les services de base	« Le changement des tarifs de [service principal], c'est l'assemblée générale qui a le pouvoir. [...] On recommande ». (Coordonnateur)	X		
2	Emprunts à long terme	« On a fait des emprunts [...] Ça, c'est sûr que c'est en conseil d'administration ». (Coordonnateur)	X		
3	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	« [...] quand on a besoin de faire un achat qui déborde un certain montant, ça prend l'accord du CA [Conseil d'administration] pour faire l'achat ». (Employé représentant)		X	
4	Informations financières (bilan et états des résultats)	« Le conseil d'administration, dans la mesure, reçoit l'état des résultats et le bilan quelques jours avant le conseil [...] ». (Coordonnateur)		X	
5	Prévisions financières	« on parle des prévisions budgétaires, enfin, quoi que ce soit qui regarde les finances ». (Coordonnateur)		X	
6	Subventions salariales	« Il peut y avoir des demandes de subvention ». (Coordonnateur)		X	
7	Activités de financements	« Dans les finances, tu pourrais rajouter campagne de financement ». (Vice-président du conseil d'administration)		X	
8	Prix pour les services complémentaires	« Pour les autres tarifs, ils sont décidés en conseil d'administration ». (Coordonnateur)			X
9	Créance irrécouvrable	« [...] s'il y a quelque chose qui cloche avec un membre, comme je disais, retard dans un paiement, on discute de ce qu'on pourrait faire pour qu'il s'acquitte de ses paiements de la manière efficace [...] ». (Employé représentant)			X

décision, il s'agit de concepts inspirés de ceux du cadre de départ (déduction) ou nommés par le chercheur (induction) en fonction de son interprétation des données issues du terrain³⁶. Pour le classement des objets de décision, il s'agit d'interprétation du chercheur en vertu de caractéristiques des trois types de décision théoriques présentées au

³⁶ À titre d'exemple, l'objet de décision nommé dans le tableau des résultats "Prévision financière" renvoie au terme "État prévisionnel des recettes et des dépenses" dans le cadre de départ. De même, l'objet "Activités de financement" renvoie à "Appel à des ressources financières extérieures au groupe".

chapitre 2. D'entrée de jeu, signalons que les données recueillies montrent que le CA de la coopérative prend des décisions des trois types, soit des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. Ainsi, dans les prochains paragraphes, les objets de décision observés sont présentés selon ces trois types de décision.

Les objets de décision de type stratégique. Tels que présentés dans le tableau 8, deux objets de décision stratégique ressortent. Afin de bien circonscrire une décision stratégique, sont rappelés ici, tels que relevés dans la recension des écrits, les critères permettant de classer les types de décision. Une décision stratégique se définit d'abord par son effet à long terme sur l'organisation (cinq ans et plus). De plus, les décisions de ce type sont prises par les plus hautes instances hiérarchiques soit le conseil d'administration ou l'assemblée générale et elles sont uniques, prises occasionnellement et il peut s'avérer difficile de revenir en arrière.

Le premier des objets de décisions stratégiques concerne les prix pour les services de base offerts par la coopérative (#1)³⁷. En effet, à l'instar du coordonnateur (voir la citation dans le tableau 8), le vice-président du conseil d'administration, lorsqu'invité à identifier des sujets discutés au conseil d'administration en lien avec la gestion financière, confirme que « pour ce qui est des tarifs quotidiens journaliers de frais de garde, ça doit être approuvé en assemblée [générale]. C'est les membres qui doivent adopter ça, car c'est le tarif. » De plus, le coordonnateur confirme l'information en indiquant que « c'est l'AGA [assemblée générale annuelle] qui décide pour les gros prix en général. [...] Tout ce qui concerne les frais de garde, c'est en AGA que ça se décide ».

³⁷ Il s'agit du numéro associé à l'objet de décision "Prix pour les services" dans le tableau #8. Pour faciliter au lecteur les liens entre le texte et le tableau, les numéros d'objets de décision indiqués dans le tableau sont systématiquement ajoutés entre parenthèses dans le texte.

Ainsi, les membres du conseil d'administration ne prennent pas la décision de modifier les tarifs pour les services de base comme l'indique le vice-président du conseil d'administration interrogé sur ce sujet : « Si nous évaluons que nous devons monter les tarifs pour augmenter le salaire des employés, bien, on demande aux membres si c'est correct qu'ils paient un dollar de plus ». Les deux autres répondants confirment qu'il s'agit également d'une recommandation du conseil d'administration déposée à l'assemblée générale des membres. Cette décision s'inscrit comme étant stratégique, car elle est prise par la structure de gouvernance la plus élevée (l'assemblée générale), elle engage la coopérative sur le long terme et il est plutôt difficile de la renverser puisqu'elle vise la stabilité financière de l'organisation.

Le second objet de décision de nature stratégique porte sur les emprunts à long terme (#2). Lors du premier entretien, le coordonnateur a ajouté lorsqu'il répondait aux questions pour identifier les objets de décision que « le conseil d'administration fait des emprunts pour la salle de jeux. Ça, c'est sûr que c'est le conseil d'administration ». ³⁸ Lors du second entretien avec les autres répondants, ceux-ci confirmeront que le conseil d'administration est décisionnel sur ce sujet. L'objet de décision "Emprunts à long terme" est inscrit dans les décisions stratégiques par son impact sur une longue durée pour la coopérative. Bien que la décision rapportée soit relative au développement de nouveaux services, des emprunts à long terme pour d'autres motifs s'inscriraient dans cette catégorie.

³⁸ La question posée lors de l'entretien était : « Y a-t-il d'autres choses? » Cela faisait suite aux différentes questions posées lors de l'entretien. Il s'agissait d'une question complémentaire afin de s'assurer que le répondant n'avait plus d'information à faire ressortir.

Enfin, l'objet de décision "Prix pour les services de base" a été traité lors de l'observation du conseil d'administration et ont aussi été notés les deux objets de décision dans les comptes-rendus de réunions de CA.³⁹

Les objets de décision de type tactique. Cinq objets de décisions de type tactique sont inscrits au tableau 8 (numéros 3 à 7). Rappelons ici que les décisions tactiques sont caractérisées par un effet à moyen terme (deux à cinq ans), sont généralement prises par des encadreurs supérieurs, sont peu fréquentes et peu prévisibles et ont pour effet d'organiser l'entreprise afin d'atteindre les différents objectifs en termes de ressources humaines, de finances et de ressources matérielles.

Le premier objet de décision associé à une décision tactique est l'acceptation des dépenses et des investissements dans la coopérative (#3). Le coordonnateur indique que « les gros contrats passent par le conseil d'administration, les achats de plus deux mille dollars aussi ». L'employé représentant confirme cela :

c'est vraiment quand on a besoin de faire un achat qui déborde un certain montant, ça prend l'accord du conseil d'administration pour faire l'achat. Donc, on discute de ça, si on accepte ou pas la dépense.

De son côté, le vice-président du CA révèle qu'au CA, les administrateurs ont :

défini un montant avec le coordonnateur pour faciliter sa gestion quotidienne. Il a un montant X qu'il peut dépenser sans nous consulter. Quand ça va au-delà, il nous consulte. Ça va en conseil d'administration.

D'autre part, le conseil d'administration se penche également sur des sujets tels que les informations financières (#4). Le coordonnateur indique par rapport à cela que

³⁹ À titre d'exemple, ont été notés dans les comptes-rendus les prix pour les services de base lors de la séance du conseil d'administration du 3 octobre 2016. En ce qui concerne les "Emprunts à long terme", le sujet ressort à deux reprises, soit le 9 mai 2017 et le 9 juin 2017.

« le CA, dans la mesure du possible, reçoit l'état des résultats et le bilan quelques jours avant le conseil ». Ces informations sont validées par les deux autres répondants lors du premier entretien.

Le sujet des prévisions financières (#5) est également amené par le coordonnateur qui affirme que lors du conseil d'administration « on parle des prévisions budgétaires, enfin, quoi que ce soit qui regarde les finances ». Le vice-président du conseil d'administration en traite lors du premier entretien alors que l'employé représentant confirme lors de l'entretien de validation qu'il s'agit bien d'une décision prise en CA. Les objets de décision traités précédemment (numéros 3 à 5) sont considérés décisions de type tactique par leur nature à engager la coopérative sur le moyen terme. De plus, l'alignement de ces décisions tactiques permet de financer les activités de la coopérative et de la garder en opération.

Pour ce qui est des subventions salariales (#6), l'employé représentant a indiqué à la question traitant des sujets liés aux finances :

qu'on n'a pas vraiment de consultation là-dessus, car il [le coordonnateur] nous amène le projet et nous, on accepte ou on n'accepte pas. Il nous informe sur la subvention qu'il est allé chercher et pour quel employé, telle personne, et si on accepte ou on n'accepte pas.

Le vice-président du CA nuance le moment du traitement du sujet, mais il confirme toutefois que la prise de cette décision en CA en faisant ressortir que le coordonnateur transmet le projet « par courriel et nous demande notre accord pour déposer ». Le coordonnateur entérine le tout en indiquant qu'« il peut y avoir des demandes de subventions » qui sont discutées en CA.

Finalement, le dernier objet de décision de type tactique concerne les activités de financement (#7). Dans cette lignée, le coordonnateur indique qu'au conseil d'administration :

Il y a toujours des informations, par exemple, s'il y a une activité de financement ou une activité de promotion, ça va être abordé au conseil d'administration. [...] Il y a deux volets, il y a une question, je dirais même trois. Il y a un volet promotion, un volet financement et un volet vie associative.

Les deux autres personnes rencontrées abondent en ce sens lors de l'entretien de validation des données. Les objets de décision liés aux subventions salariales (#6) et activités de financement (#7) sont considérés comme étant tactiques compte tenu de leur importance quant à l'atteinte des objectifs de gestion financière de la coopérative ainsi que leur impact sur une période de quelques années.

Parmi ces cinq objets de décision de type tactiques, des points liés à l'acceptation de dépenses et des investissements dans la coopérative de même que les prévisions financières étaient à l'ordre du jour et ont été abordés lors de l'observation d'une séance du conseil d'administration. Ces cinq objets de décision figurent également dans les comptes-rendus étudiés de la coopérative.

Les objets de décision de type opérationnel. Les deux derniers objets de décision associés à la catégorie "Finances" (numéros 8 et 9) correspondent à des décisions dites opérationnelles. Selon la recension des écrits, ce type de décision implique un impact à court terme, soit moins de deux ans. L'effet est bref et la décision est prise par un responsable terrain. Cela semble indiquer que ce type de décision ne relève pas du CA, quoique nous avons vu que cela était le cas pour la coopérative concernée, du moins pour certains objets de décision.

Le premier objet concerne les prix pour les services complémentaires (#8). Lorsque questionné sur les sujets abordés en rencontre, le vice-président du conseil d'administration fait une distinction entre les deux catégories de tarifs :

En fait, c'est bien important de le distinguer, les tarifs qui sont des services parallèles à la garderie. À la coop, on a plus de choses, le service des repas à emporter, tout ce qui est autre que la garderie, on le décide en CA.

L'employé représentant confirme l'affirmation en indiquant que pour les discussions portant sur les tarifs : « Nous avons adopté les prix que nous voulons donner pour ça, pareil pour le centre d'amusement. Le CA a décidé ». Le coordonnateur atteste également cela lors de son entretien en faisant ressortir que: « Pour les autres tarifs, ils sont décidés en conseil d'administration ».

Les créances irrécouvrables (#9) sont le dernier objet de décision associé à la gestion financière traité en conseil d'administration. L'employé représentant indique que le conseil d'administration :

discute de ce qu'on pourrait faire avec le parent pour qu'il s'acquitte de ses paiements de manière efficace. Ce ne sont pas tous les parents qui ont le même budget, ce n'est pas toujours facile alors on discute des options par rapport à ça.

Le vice-président du conseil d'administration et le coordonnateur abondent dans le même sens lors de leur entretien. Ainsi, la catégorisation des objets de décision dite opérationnelle est basée sur un élément particulier soit un impact à court terme. La décision prise ne lie pas la coopérative sur une période moyennement longue, autrement dit, son effet est bref. Il s'agit de questions soulevées par les opérations de liquidités.

Enfin, ont aussi été notés les deux objets de décision opérationnels dans les comptes-rendus de réunions de CA.

Structure et organisation de la coopérative.

La présente catégorie renvoie à des objets de décision (inscrit au tableau 9) liés à la structure et organisation de la coopérative, à la division des rôles et à l'organisation du travail. Elle renvoie à des mesures à prendre pour atteindre différents objectifs de l'organisation.

Tableau 9.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Structure et organisation de la coopérative - cas 1

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Création de partenariats	« Les ententes partenariales. Des fois, on a des ententes avec des partenaires. C'est aussi défini en CA ». (Vice-président du CA)	X		
2	Organisation du travail	« Quand il y a des modifications au travail, c'est le conseil d'administration qui décide, comme l'organisation du bureau. Les tâches ont changé, ça été amené au conseil ». (Coordonnateur)	X		

En ce qui concerne la création de partenariat (#1), l'employé représentant valide l'information transmise par le vice-président du conseil d'administration et indique qu'« Il y a les ententes avec d'autres coopératives. C'est le conseil d'administration qui vote si on accepte les ententes ou pas ». Le coordonnateur confirme à l'aide d'un exemple concret : « Le camp de jour, au départ, quand on a pris la décision d'aller en partenariat avec d'autres organisations, ça c'est des décisions de conseil d'administration ».

Le second objet de décision associé à l'organisation du travail (#2) est ressorti par le coordonnateur lors de la séance de validation des données. Celui-ci indique que « Quand il y a des modifications au travail, c'est le conseil d'administration qui décide, comme l'organisation du bureau. Les tâches ont changé, ça été amené au conseil. ».

Aucun des deux autres répondants n'a validé l'information, car la situation ne leur a pas été présentée⁴⁰.

Ces deux objets de décisions sont catégorisés comme étant des décisions stratégiques étant donné leur impact à long terme et le volet plus occasionnel de ce type de décision. De plus, comme indiqué par les répondants, certains partenariats et certains projets doivent être adoptés en assemblée générale.

Finalement, les objets de décision associés à la structure et à l'organisation de la coopérative se trouvent dans les comptes-rendus déposés par la coopérative.

Politique commerciale

Le nom de la catégorie diffère du cadre de travail avec le retrait de la politique industrielle, car le qualificatif "industrielle" n'est pas un concept adapté considérant le secteur d'activité de la coopérative (services de garde d'enfants). Le tableau 10 présente les objets de décision en lien avec la catégorie « Politique commerciale » de la coopérative. Un seul objet de décision ressort, soit le développement de nouveaux services, un objet de décision de type stratégique.

En ce qui concerne le développement de projets ou de nouveaux services (objet de

⁴⁰ L'objet de décision n'a pas été présenté aux deux autres participants puisque le point a été soulevé par la personne interviewée lors du dernier entretien de validation des données.

Tableau 10.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Politique commerciale - cas 1

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Développement de nouveaux services	« Ouverture du centre d'amusement, ça, c'est à tous les niveaux [...] même en assemblée générale ». (Vice-président du CA)	X		

décision #1), le coordonnateur indique, en lien avec les différents sujets abordés en conseil d'administration, que :

La décision de déclencher pour la salle d'amusement, c'est le président du conseil qui l'a amené. Le conseil d'administration en a discuté et il a décidé de soumettre à l'assemblée générale parce que c'était quelque chose qui impliquait beaucoup pour la coop. Si je prends un autre projet⁴¹, c'est le conseil d'administration.

L'information est également confirmée par le vice-président du conseil d'administration de même que par l'employé représentant lors de l'entretien de validation des données.

Cet objet de décision s'inscrit dans un type de décision stratégique étant donné leur impact à long terme qui lie la coopérative sur plusieurs années.

Pour terminer, a aussi été noté l'objet de décision dans les comptes-rendus de réunions de CA.⁴²

Gouvernance démocratique et éducative

D'entrée de jeu, notons une distinction entre le nom de la catégorie inscrite dans le cadre de travail, soit "Gouvernance", et celui retenu, soit "Gouvernance démocratique

⁴¹ Le projet discuté est une activité complémentaire aux services offerts par la coopérative.

⁴² Est notée dans le compte-rendu du conseil d'administration, daté du 7 novembre 2016, la prise de décision concernant le développement de la salle d'amusement. La proposition du conseil d'administration mentionnait le dépôt du projet à l'assemblée générale annuelle pour acceptation par les membres de la coopérative.

et éducative". Cela est justifié par une description de la gouvernance dans la coopérative stipulant que :

dans les coopératives, la gouvernance est par essence démocratique, donc nécessairement éducative. Cela est sans doute le principe de gouvernance le plus important, et aussi le point de départ de toute organisation coopérative (Martin, Merrien, Sabourin et Charbonneau : 2012, p.199).

Ainsi, le nom attribué à cette catégorie correspond davantage à la réalité du type de gouvernance associé aux coopératives. Le tableau 11 présente les objets de décision en lien avec la catégorie « Gouvernance démocratique et éducative » du premier cas.

Tableau 11.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Gouvernance démocratique et éducative - cas 1

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Règlements généraux	« La révision de la régie numéro un. » (Coordonnateur)	X		
2	Nomination de l'exécutif	« Donc, les personnes sont élues à l'assemblée générale, puis après ça, ils nomment les officiers. » (Coordonnateur)		X	
3	Préparation de l'assemblée générale annuelle	« Il y a des préparations spéciales pour l'assemblée générale. » (Coordonnateur)			X
4	Acception/démission de membres	« Si on a de nouvelles demandes de membres, démissions, tout cela, on aborde ça. » (Vice-président du CA)			X
5	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)	« La coordination présente les dossiers et les suivis. » (Vice-président du CA)			X
6	Nomination des signataires	« Il y a deux membres du conseil d'administration qui sont signataires. » (Coordonnateur)			X
7	Activités de vie associative	« Il y a un volet promotion, un volet financement et un volet vie de la coopérative. » (Coordonnateur)			X

Les objets de décision de type stratégique. Un seul élément en termes de gouvernance démocratique et éducative ressort comme objet de décision stratégique soit la révision des règlements généraux (objet de décision #1). Le coordonnateur, lors de l'entretien de validation des données, affirme lorsque questionné sur les objets de décisions en lien avec la gouvernance de la coopérative, que « la révision du règlement de la régie numéro 1 » est discutée en conseil d'administration. Le coordonnateur est le seul participant à l'étude à faire ressortir ce sujet. Les autres membres n'ont pu confirmer cet ajout étant donné que ce sujet ne leur a pas été présenté lors de l'entretien de validation des données. Ce type de décision s'inscrit dans un volet stratégique pour deux facteurs.

Le premier facteur est la prise de la décision par l'assemblée générale comme l'indique le coordonnateur : « Notre assemblée générale, c'est elle qui a le pouvoir d'adopter les orientations et les services que l'on développe ». L'article 122 de la loi sur les coopératives⁴³ confirme cette affirmation en indiquant que « Les règlements de la coopérative sont adoptés par l'assemblée générale ». Le second facteur est la durée d'effet de la décision. L'adoption de nouveaux règlements généraux a un impact à long terme pour la coopérative étant donné que ces règlements sont un des principes directeurs de la coopérative.

Finalement, n'a pas été relevée dans les comptes-rendus la présence de la révision des règlements généraux.⁴⁴

⁴³ Loi sur les coopératives, C-67.2. Article 122.

⁴⁴ Ce sujet peut ne pas avoir été discuté dans les deux années de comptes-rendus étudiés puisqu'il s'agit d'un exercice peu fréquent.

Les objets de décision de type tactique. L'objet de décision #2 dans le tableau 11 expose un élément de décision tactique soit la nomination de l'exécutif. Lors de l'entretien, l'employé représentant indique que la nomination a lieu lors d'« une première rencontre [du CA] et on choisit qui composera l'exécutif ». Le vice-président du conseil confirme également que lors du premier conseil d'administration à la suite de l'assemblée générale, l'objectif est d'« accueillir les nouveaux et c'est là qu'on va définir qui seront les membres de l'exécutif ». Le coordonnateur confirme également cela. Ces choix de membres de l'exécutif ont un impact à court terme dans le sens que ces postes sont renouvelables annuellement. Cependant, ces choix sont classés comme des décisions tactiques en vertu du fait que ces personnes doivent s'assurer d'une organisation adéquate des différents volets de la gestion afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Enfin, est noté l'objet de décision "Nomination de l'exécutif" dans les comptes-rendus de réunions de CA.⁴⁵

Les objets de décision de type opérationnel. Les objets de décision 3 à 7 sont identifiés à des décisions de type opérationnel. Le premier objet de décision opérationnelle concerne la préparation de l'assemblée générale annuelle (#3). Le coordonnateur confirme que le sujet est discuté en conseil d'administration en indiquant que « des fois, il y a des préparations spéciales pour l'assemblée générale ». L'employé représentant et le vice-président répondent respectivement que « c'est nous qui décidons quand on fait l'assemblée générale annuelle » et que le conseil traite du « volet logistique de la préparation de l'assemblée générale ».

⁴⁵ L'objet de décision "Nomination de l'exécutif" apparaît normalement une fois par année à la suite de l'assemblée générale selon les résultats obtenus. Ainsi, il a été possible de noter ce sujet à deux reprises dans les comptes-rendus.

Un second sujet opérationnel traité en conseil d'administration concerne l'acceptation et la démission de membres de la coopérative (#4). Questionné sur les décisions touchant la gouvernance démocratique et éducative, le vice-président affirme : « Si on a de nouvelles demandes de membres, démissions de membres, on aborde ça. ». Les deux autres intervenants dans la coopérative à la recherche confirment l'information concernant la décision d'accepter de nouveaux membres ou de révoquer des membres lors de leur entretien.

Quant au rapport de gestion (#5), l'employé représentant indique que le coordonnateur « fait un résumé de ce qu'il a fait, parce que veut, veut pas, quand il y a une plainte dans le ici et maintenant, il n'a pas le temps nécessairement d'attendre une décision du CA ». Le coordonnateur affirme également que « dans le régulier, c'est plus des rapports » qui sont présentés au membre du conseil d'administration. Le vice-président valide également l'information en ajoutant que « le coordonnateur présente les dossiers et les suivis ».

Le quatrième objet de décisions opérationnelles traite de la nomination des signataires de la coopérative (#6). Le coordonnateur indique lors de son entretien qu'« il y a deux membres du conseil d'administration qui sont signataires ». L'information est corroborée par l'employé représentant et le vice-président.

Finalement, le dernier objet de décision opérationnelle de la catégorie Gouvernance démocratique et éducative concerne les activités de vie associative (#7). Par exemple, lorsque questionné sur les activités de la coopérative, le coordonnateur indique que lors de ces événements, tels qu'un rassemblement de membres à l'occasion d'un

brunch ou d'une formation à la coopération, « il y a un volet promotion, un volet financement et un volet vie de la coopérative ». Tout comme au sujet des signataires, les deux autres intervenants de la coopérative confirment l'information lors de l'entretien de validation.

Bref, les types de décision 3 à 7 s'inscrivent comme des décisions opérationnelles par leur effet à court terme. Ces choix ne lient en aucun cas la coopérative à long terme et il est possible de réviser ces décisions.

L'observation d'une rencontre du conseil d'administration a permis d'identifier deux points qui ont été soulevés, soit l'acceptation et la démission de membres de même qu'un rapport de gestion présenté par le coordonnateur faisant le suivi des projets en cours. Également, ces cinq objets de décision se retrouvent dans les comptes-rendus déposés par la coopérative.

Ressources humaines

Le tableau 12 présente les objets de décision et les types de décision en lien avec la catégorie des ressources humaines.

Les objets de décision de type stratégique. Trois objets de décision ressortent comme étant des décisions stratégiques associées à la fonction d'entreprise "Ressources humaines" : "Échelles salariales", "Manuel de l'employé" et "Conditions de travail". Ces trois objets de décision s'inscrivent dans les décisions dites stratégiques par leur nature de

Tableau 12.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie des Ressources humaines - cas
1

	Objets de décision	Extrait de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Échelle salariale	« La politique salariale est décidée en conseil d'administration. Les hausses salariales aussi. La politique, c'est dans le sens-là, on veut faire un changement dans les échelons, la structure même des échelles. C'est toujours le conseil qui en a décidé. » (Coordonnateur)	X		
2	Manuel de l'employé	« S'il y a une modification au manuel des employés. » (Coordonnateur)	X		
3	Conditions de travail	« Il y avait eu une demande pour ajouter des congés sans solde dans les conditions de travail. C'est le conseil d'administration qui avait décidé sur une proposition d'équipe. » (Coordonnateur)	X		
4	Embauche / Probation	« L'embauche de la coordination du centre d'amusement, ça été adopté par le conseil d'administration. » (Coordonnateur)		X	
5	Congédiement / Suspension	« Les congédiements, c'est officiel que ça passe nécessairement au conseil d'administration. Une suspension ou quelque chose de même, ça peut être plus formel. » (Coordonnateur)		X	
6	Problèmes particuliers avec des employés / Mesures disciplinaires	« Quand il y a un problème avec un employé, les employés de bureau vont aller lui parler, mais si ça persiste et devient plus grave et qu'il y a des plaintes de parents, là, c'est sûr que c'est amener au conseil d'administration. » (Employé représentant)		X	
7	Formation	« S'il y a des formations d'offertes, ça va aller au conseil d'administration. » (Coordonnateur)		X	

décision à long terme dans la coopérative⁴⁶. Ces décisions sont peu fréquentes.

D'abord, en ce qui concerne les décisions relatives aux échelles salariales (#1), le coordonnateur, lorsqu'interrogé sur les sujets discutés en lien avec la fonction Ressources humaines, indique ce qui suit :

La politique salariale est décidée en conseil d'administration. Les hausses salariales aussi. La politique, c'est dans le sens, on veut faire un changement dans les échelons, la structure même des échelles. C'est toujours le conseil qui en a décidé.

Le vice-président confirme également en indiquant que le conseil d'administration traite de la « révision de la masse salariale » et que le conseil d'administration « fait approuver les salaires » par les membres à l'occasion de l'assemblée générale annuelle. L'employé représentant confirme lors du second entretien l'information. Le second objet de décision traite du manuel de l'employé (#2). Le coordonnateur lors du premier entretien indique que le conseil d'administration est amené à prendre une décision lorsqu'il y a une « modification au manuel de l'employé ». Les deux autres intervenants confirmeront lors de l'entretien de validation que ce sujet est discuté en conseil d'administration.

Le dernier objet de décision stratégique est les conditions de travail (#3). Lors des entretiens, le coordonnateur affirme que le conseil d'administration est amené à discuter, de l'ajout de « congés sans solde dans les conditions de travail. C'est le conseil d'administration qui avait décidé suite à une proposition des travailleurs. » Le vice-

⁴⁶ Lors de la séance du conseil d'administration ainsi qu'à l'occasion de discussions informelles, il a été soulevé l'importance stratégique de ces points. En effet, étant donné que la coopérative œuvre dans le secteur privé, aucun soutien financier ne provient de source gouvernementale. Ainsi, à titre de comparaison, d'autres organisations offrant des services similaires reçoivent des subventions et offrent des conditions de travail plus avantageuses. Ces objets de décision stratégique visent dès lors l'obtention de conditions de travail optimales pour les travailleurs de la coopérative afin de s'assurer de la rétention du personnel à long terme.

président valide que le conseil d'administration accepte le projet lorsqu' « une personne [un employé de la coopérative] demande un congé d'un an ». L'employé représentant confirme également.

La période d'observation d'une séance du conseil d'administration a permis de noter que la modification des échelles salariales a été adoptée par les membres du conseil d'administration pour une proposition à l'assemblée générale annuelle de la coopérative. En ce qui concerne les comptes-rendus, sont présents dans la documentation les trois objets de décision stratégique.

Les objets de décision de type tactique. Les objets de décision 4 à 7 exposés dans le tableau 12 sont associés à des décisions de type tactique.

Le premier sujet est l'embauche et la probation (#4). Tel qu'indiqué par le coordonnateur, « l'embauche des nouveaux employés passe au conseil d'administration » de même que la « probation ». Le vice-président et l'employé représentant mentionnent également cet objet de décision lors de leur premier entretien.

En ce qui concerne les départs, les congédiements ou les suspensions (#5), le coordonnateur affirme que « les congédiements, c'est officiel que ça passe nécessairement au conseil d'administration. Une suspension ou quelque chose de même, ça peut être plus formel ». De son côté, l'employé représentant témoigne : « si un employé a fait quelque chose de vraiment grave, le conseil d'administration va être au courant et soit il y a une démission ou un renvoi qui est mis en action ». Le vice-président confirme que ces informations sont traitées en conseil d'administration.

Le sixième objet de décision s'avère les problèmes particuliers avec les employés et les mesures disciplinaires (#6). Questionné en lien avec les sujets traités par rapport aux ressources humaines, le coordonnateur présente la situation que « s'il y a des mesures disciplinaires qui pourraient amener des recours aux normes du travail, tout ce qui pourrait avoir un recours », la décision « passe nécessairement en conseil d'administration ». L'employé représentant abonde dans le même sens en indiquant que « si le problème persiste, devient plus grave et qu'il y a des plaintes de parents, c'est certain que c'est amené au conseil d'administration ». Le vice-président corrobore également l'information.

Finalement, le septième objet de décision traité en conseil d'administration relève de la formation (#7). L'employé représentant et le coordonnateur révèlent respectivement que le conseil d'administration est avisé des « formations, quels types de formation on pourrait avoir pour les employés » de même que « s'il y a des formations d'offertes, ça va aller au conseil d'administration ». Le vice-président indique également que le conseil est amené à discuter sur ce sujet.

Les objets de décision 4 à 7 s'inscrivent dans des décisions tactiques considérant leur impact à moyen et long sur la coopérative. Bien que les décisions soient prises par des groupes de travail ou le coordonnateur (volet opérationnel), le conseil d'administration est amené à entériner les choix effectués ce qui lie officiellement la coopérative.

Enfin, les objets de décisions "Embauche/probation" et "Problèmes particuliers avec des employés/mesures disciplinaires" sont présents dans les comptes-rendus. Sont absents les objets de décision "Congédiement/suspension" et "Formation".

4.1.2.2 MODALITÉS DE PARTICIPATION

La section précédente fait état des résultats relatifs aux objets et types de décisions prises au conseil d'administration. Dans la présente section, sont exposés les résultats ayant trait aux modalités de participation de l'employé représentant à ces décisions. Seront donc introduits les résultats relatifs à ces préoccupations de recherche selon les trois modalités de participation dans l'ordre suivant : la codécision, la consultation et l'information.

La codécision

Pour chacun des objets de décision discutés en conseil d'administration, les administrateurs sont amenés à prendre des décisions en collégialité, de manière démocratique, en exerçant leur droit de vote. Il y a dès lors présence de codécision à laquelle participe d'office l'employé représentant en exerçant son droit de vote. Toutefois, ce dernier souligne que parfois il participe avec un certain recul concernant les décisions le touchant directement⁴⁷ : « par souci de transparence, je me recule un peu plus de ces décisions⁴⁸ ».

⁴⁷ Ce sujet sera abordé dans la section suivante Difficultés et tensions (4.1.2.3).

⁴⁸ Ceci ne signifie en aucun cas l'abstention lors d'un vote.

La consultation

Deux objets de décision sont particulièrement associés à la modalité de participation "Consultation"⁴⁹ par les répondants. En effet, lors des entretiens, les intervenants soulignent que l'employé représentant est principalement consulté sur certains objets de décision associés à la fonction "Ressources humaines" de même que des sujets qui touchent directement le « terrain », soit les décisions affectant directement le travail quotidien des travailleurs de la coopérative⁵⁰.

Tout d'abord, voyons les objets de décision de la fonction "Ressources humaines" pour lesquelles l'employé représentant est consulté. Le travailleur qui siège au conseil d'administration indique qu'il se sent à l'aise de donner son opinion dans les discussions à propos de problèmes particuliers avec des employés :

les problèmes avec les employés (objet de décision #6, catégorie Ressources humaines), je suis assez à l'aise avec ce sujet puisqu'ils [les autres administrateurs] me demandent mon opinion par rapport à un employé.

Le coordonnateur valide également l'information en affirmant sur le même sujet que :

c'est arrivé que des administrateurs du conseil l'interpellent pour avoir son point de vue sur un sujet avec le conseil. [...] La plupart du temps, c'est sûr que si ça regarde les relations de travail, le sujet des relations de travail, l'aise des employés ou encore l'évolution des salaires versus la rétention du personnel. [...] il va y avoir un souci d'aller chercher particulièrement son opinion.

Le vice-président, sans être aussi précis sur les différents sujets où l'employé représentant est consulté, indique que « le CA, on va être interpellé. On va écouter ce qu'il a à

⁴⁹ Dans son ouvrage, Conchon (2014, p.88) définit la consultation comme : « des travailleurs qui peuvent émettre un avis sur une décision à prendre sans que la direction ne soit tenue de les prendre en compte dans la décision qui demeure de son seul ressort ». Il faut tenir en compte que la consultation ici se prête à l'employé représentant qui émet un avis aux autres administrateurs de la coopérative à leur demande.

⁵⁰ Il est question ici des objets de décision concernant les achats d'équipements et les questions touchant les conditions de travail telles que les échelles salariales, les relations de travail, etc.

dire.⁵¹ ». De plus, il indique lors de son entretien avoir interpellé directement l'employé représentant « pour avoir son opinion ». Pour chacun des répondants à l'étude, l'employé représentant est consulté sur différents sujets qui touchent les ressources humaines. En somme, les objets de décision liés à la fonction Ressources humaines au sujet desquels l'employé est consulté par les autres membres du CA recueillis sont : les échelles salariales (objet de décision #1, catégorie Ressources humaines), les conditions de travail (objet de décision #2, catégorie Ressources humaines) et les problèmes particuliers avec les employés/mesures disciplinaires (objet de décision #6, catégorie Ressources humaines).

Par ailleurs, d'autres objets de décision pour lesquels l'employé représentant est consulté par les autres membres du conseil d'administration touchent des sujets ayant un impact direct sur le terrain. Lors du premier entretien, l'impact de sa connaissance approfondie du terrain sur les discussions a été abordé avec l'employé représentant qui affirme que :

quand on vote sur l'achat du matériel, c'est sûr que je vais discuter, car ils vont demander mon opinion. Surtout si cela a rapport aux enfants, savoir si on en a vraiment besoin.

Il complète avec un exemple concret d'achat d'équipements (objet de décision #3, catégorie Finances) en lien avec la santé et la sécurité des travailleurs :

Par exemple, on a fait un achat assez important. On a fait un achat de chaises ergonomiques pour les employés pour les locaux. Bien entendu, en tant qu'employé, ils [les autres administrateurs] m'ont

⁵¹ Cette citation vient de la réponse à la question sur le type de décision où le point de vue de l'employé représentant va être pris davantage en compte. Le vice-président indique que le point de vue du travailleur sur le sujet des ressources humaines est davantage pris en compte et que cette influence va se concrétiser par une prise en considération du point de vue de l'employé représentant.

demandé si je trouvais ça pertinent d'avoir ça. [...] Puis, j'ai expliqué le pourquoi on devrait avoir ça.

Le vice-président confirme cette information en affirmant que « parfois, les achats⁵² vont être faits pour le quotidien. Puisque l'employé représentant est dans le quotidien, il est davantage en mesure d'en discuter ». Sans indiquer un sujet de discussion ou de décision, le coordonnateur valide l'information et ajoute qu'« on va s'assurer d'avoir son point de vue, puis juste l'écoute quand il parle. Tu vois qu'il y a quelqu'un de terrain qui vient apporter quelque chose au conseil. » Ainsi, l'employé représentant est consulté sur les sujets ayant un impact concret pour les services offerts aux membres de la coopérative tout comme pour les achats et équipements pertinents à l'exécution du travail des employés de la coopérative⁵³. Ce constat est validé lors de l'observation d'un conseil d'administration. En effet, le sujet de l'achat d'équipements visant à améliorer la santé et la sécurité au travail pour respecter la législation de l'État a été amené aux administrateurs de la coopérative. Étant donné qu'il s'agit d'un achat lié au quotidien, le représentant des employés s'est vu interpellé par les autres membres afin de connaître son point de vue. Bien qu'il soit impossible d'affirmer hors de tout doute que ses commentaires ont influencé la décision du CA compte tenu du caractère subjectif et de l'impossibilité de valider avec chacun des membres du CA, l'attention portée aux arguments lors de l'observation en CA⁵⁴ permet de croire que l'employé représentant a exercé une forme d'influence positive sur la décision.

⁵² Associé à l'objet de décision "Acceptation des dépenses/Investissement dans la coopérative".

⁵³ Il peut s'agir d'achat d'équipements permettant de rendre les services aux membres ou pour améliorer les conditions de santé et de sécurité au travail des travailleurs de la coopérative.

⁵⁴ Lors de l'observation de la séance du conseil d'administration, le coordonnateur a amené le sujet qu'il fallait acheter de nouveaux équipements afin que la coopérative soit conforme aux normes gouvernementales quant aux services rendus aux enfants. Lorsqu'interpellé sur ce sujet par les autres administrateurs, l'employé représentant a informé le conseil des enjeux et des avantages que procurerait

En somme, l'objet de décision identifié comme ayant des impacts directs sur le terrain sur lequel l'employé est consulté par les autres membres du CA est : les acceptations des dépenses/Investissement dans la coopérative (objet de décision #3, Catégorie Finances). Il est à noter que l'aspect consultatif n'apparaît pas dans les comptes-rendus des séances du conseil d'administration. Pour obtenir des données sur la consultation de l'employé représentant lors des décisions prises en CA, sont utilisés les observations d'une séance du conseil d'administration et les entretiens.

L'information

Lors des conseils d'administration, tant l'employé représentant que les autres membres du conseil reçoivent des informations. L'employé représentant indique que des points informatifs sont amenés :

Quand il y a un avancement dans un dossier quelconque, mais qu'il n'y a rien à voter. On se fait informer du point, des éléments à ajuster et nous passons à un autre sujet. [...] C'est le coordonnateur qui est plus au courant des dossiers, donc c'est lui qui amène les points.

Lors de la période d'observation, cela se confirme. Le coordonnateur a, à quelques reprises, informé le conseil sur certains points en lien avec des projets mis en place par la coopérative. Ces points principalement s'inscrivent dans l'objet de décision Rapports de gestion (objet de décision #5, catégorie Gouvernance démocratique et éducative). Les membres ont pris acte de l'information déposée par le coordonnateur.

Il importe de compléter en indiquant que l'employé représentant reçoit de l'information à propos de chaque objet de décision. Tel qu'inscrit dans la recension des

l'achat de ces équipements. Suite aux explications de l'employé représentant, étant bien informés sur le sujet, les membres du conseil d'administration ont entériné la proposition déposée par le coordonnateur.

écrits, Benhamou (2010) indique que l'information se transmet avant, pendant et après une décision. Ainsi, les informations transmises aux administrateurs, dont l'employé représentant, leur permettent de prendre des décisions éclairées et appuyées par des faits.

4.1.2.3 DIFFICULTÉS ET TENSIONS

Lors de l'exercice de ses fonctions, l'employé représentant rencontre certaines difficultés et se retrouve dans des situations l'amenant à vivre des tensions. En termes de difficultés rencontrées, trois sont relevées par les répondants : un manque de connaissance du processus administratif du conseil d'administration, une difficulté quant à la compréhension des enjeux financiers et un manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les travailleurs de la coopérative. Quant aux tensions relatives aux ressources humaines, deux objets de décision ressortent: les conditions de travail des employés et les décisions concernant des problèmes particuliers avec les employés/mesures disciplinaires.

Pour débiter, le thème des difficultés vécues par l'employé représentant est abordé. Ce dernier indique dans son entretien en lien avec sa participation aux discussions qu'il a « toujours participé aux décisions. Peut-être pas la première année que je faisais partie du conseil d'administration parce que j'étais moins à l'aise avec les démarches ». Le coordonnateur confirme cette affirmation et indique qu'« il parle plus, au début, c'est toute une connaissance du fonctionnement du conseil d'administration, puis de l'administration comme telle ». De son côté, le vice-président indique que cette difficulté « peut se passer sur tout conseil d'administration confondu le temps de comprendre l'organisme. Chaque conseil d'administration a des façons de fonctionner ».

Les trois intervenants indiquent cette difficulté vécue par le membre travailleur, mais complètent en indiquant que chacun des membres de conseil d'administration peut être amené à vivre une phase d'intégration.

La deuxième difficulté consiste en une difficulté à comprendre les enjeux financiers de la coopérative. Lorsque questionné sur les objets de décisions avec lesquels il est le moins à l'aise, l'employé représentant indique que :

C'est sûr qu'avec les finances, je ne suis pas très à l'aise. Tout ce qui est ce côté-là, j'écoute, je participe si je suis capable, j'essaie en tout cas. Je ne suis pas vraiment à l'aise avec ce sujet. [...] Ma notion financière n'est pas très bonne.

Ayant constaté que les difficultés de l'employé représentant avec le volet financier, le coordonnateur confirme le manque d'aise en affirmant qu'« où il y a moins de soucis à aller chercher son opinion, ça va être sur des questions financières ». Par ailleurs, le vice-président n'a pas souligné cette difficulté. En somme, deux des trois participants à l'étude confirment la difficulté de l'employé représentant à comprendre les enjeux financiers sur le conseil d'administration.

Finalement, la dernière difficulté vécue à l'occasion de l'exercice du rôle de l'employé représentant est la méconnaissance du rôle de l'employé représentant par les autres membres de l'équipe de travail. Le travailleur siégeant au conseil d'administration indique qu' :

au début, mon rôle n'était pas bien compris. Il a fallu qu'on explique en rencontre d'équipe mon rôle au conseil d'administration. Plusieurs travailleurs pensaient que j'étais principalement la voix des travailleurs, mais dans le fond, je suis plus un administrateur.

Lors de l'entretien de validation, le coordonnateur confirme cela en soulignant que :

c'est quelque chose que j'ai déjà remarqué, mais ce n'est pas que l'on ne le nomme pas. Des fois, tu as une jeune équipe et c'est la première fois qu'ils sont dans une organisation démocratique.

Le vice-président indique ne pas être au fait de cette situation. Ainsi, deux des trois répondants soulignent la difficulté de la méconnaissance du rôle de l'employé représentant au conseil d'administration par les autres travailleurs de la coopérative.

Le second volet concerne les objets de tensions vécues par l'employé représentant au conseil d'administration. Ces tensions s'inscrivent dans la réalité du double rôle vécu par l'employé représentant : il est à la fois un employé de la coopérative et un administrateur responsable de la saine gestion de l'organisation. Comme relevé dans la recension des écrits, cela implique donc la présence de tensions possibles émergeant de la présence d'intérêts divergents entre ceux des travailleurs et ceux des autres membres du CA. Trois objets de tension ont été soulevés : la prise de décisions concernant les échelles salariales (objet de décision #1, catégorie Ressources humaines), les conditions de travail (objet de décision #3, catégorie Ressources humaines) et celles à propos de situations problématiques avec des employés de la coopérative (mesures disciplinaires, congédiement, suspension, etc.) (objet de décision #6, catégorie Ressources humaines).

En ce qui concerne le premier objet de tension, l'employé représentant raconte, lorsque questionné sur les prises de décision en conseil d'administration, que pour un objet de décision qui le concerne personnellement, il ne se sent pas objectif :

comme pour l'échelle salariale, je me disais "j'ai un parti pris", c'est sûr que je veux que mon salaire monte. [...] D'une manière, je n'étais pas 100% objectif quand on parle de l'échelle salariale.

Le coordonnateur mentionne également cet objet de tension en affirmant que « ça pourrait arriver qu'on demande un retrait, entre autres, pour la question, là, on va parler

des augmentations salariales ». Le vice-président présente une situation où les tarifs journaliers étaient discutés : « Je pense justement qu'il ne veut pas donner l'impression qu'il est partie prenante en disant "payez⁵⁵ plus parce que je veux un plus gros salaire" ». Ces tarifs sont liés aux augmentations de salaire des travailleurs de la coopérative. Il existe dès lors une tension entre les tarifs exigés aux membres de la coopérative et l'intérêt d'obtenir des conditions de travail avantageuses. Ce sujet fut abordé lors de l'observation d'une séance du conseil d'administration. L'employé représentant est demeuré silencieux et n'a émis aucun commentaire sur le sujet. Les membres du conseil d'administration n'ont d'ailleurs en aucun cas interpellé l'employé représentant afin de connaître son point de vue.

La seconde source de tension relève des situations problématiques liées aux employés discutées en conseil d'administration. L'employé représentant affirme qu'il « arrive quand même à en discuter et à être objectif, mais ce n'est pas nécessairement le sujet le plus agréable à aborder ». Le coordonnateur complète en indiquant qu' :

il pourrait y avoir un malaise quand on a à parler d'un employé, d'une collègue. [...] Il me semble, où je peux sentir qu'il y a plus de malaise, c'est si on parle en particulier d'une employée, qui est dans le même secteur que l'employé représentant.

Le vice-président affirme également que ce volet peut devenir une source de tension en considérant que l'employé représentant peut être « proche » du travailleur dont la situation est traitée en conseil d'administration.

Bref, ces trois objets ou sources de tension sont directement liés aux conflits potentiels entre ses rôles d'employé de la coopérative et d'administrateur agissant pour le

⁵⁵ En référence aux membres qui utilisent les services de la coopérative, le collègue des membres utilisateurs.

bien-être de la coopérative. Pour bien résumer, citons le coordonnateur à propos du rôle de l'employé représentant : « à partir du moment où il est élu, il est membre du conseil d'administration, il doit administrer la coopérative, le bien-être de la coopérative d'abord et avant tout avec ses yeux d'employé ».

4.1.2.4 SYNTHÈSE DU CAS 1

La synthèse des principaux résultats du premier cas est présentée au tableau 13. Cette représentation permet de visualiser les grands constats organisés selon le cadre de travail de la recherche. Sera reprise chacune des colonnes du tableau afin d'en faire une synthèse complète.

En ce qui concerne les catégories de décision, soit les fonctions de l'entreprise dans le cadre de travail de la recherche, trois catégories sont demeurées identiques : "Finances", "Structure et organisation de la coopérative" de la coopérative de même que la catégorie "Ressources humaines". Ont été modifiées les catégories suivantes afin de mieux refléter la réalité de la coopérative "Politique industrielle et commerciale" par "Politique commerciale" et "Gouvernance" par "Gouvernance démocratique et éducative".

Tableau 13.0 : Synthèse du cas 1

Catégories	Objets de décisions	Types de décision	Modalités de participation	Difficulté	Tension
Finances	Prix pour les services de base	S			
	Emprunts à long terme	S			
	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	T	C		
	Informations financières (bilan et états des résultats)	T		•	
	Prévisions financières	T		•	
	Subventions salariales	T			
	Activités de financements	T			
	Prix pour les services complémentaires	O			
Structure et organisation de la coopérative	Créance irrécouvrable	O			
	Créations de partenariats	S			
Structure et organisation de la coopérative	Organisation du travail	S			
	Développement de nouveaux services	S			
Gouvernance démocratique et éducative	Règlements généraux	S			
	Nomination de l'exécutif	T			
	Préparation de l'assemblée générale annuelle	O			
	Acceptation/démission de membres	O			
	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)	O			
	Nomination des signataires	O			
	Activités de vie associative	O			
Ressources humaines	Échelle salariale	S	C		•
	Manuel de l'employé	S			
	Conditions de travail	S	C		•
	Embauche / Probation	T			
	Congédiement / Suspension	T			
	Problèmes particuliers avec des employés / Mesures disciplinaires	T	C		•
	Formation	T			

Difficultés absentes du cadre de travail de départ	Manque de connaissance du processus administratif du conseil d'administration
	Manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les travailleurs de la coopérative

Légende			
S	Décision stratégique	C	Consultation de l'employé représentant
T	Décision tactique	•	Tension ou difficulté vécue par l'employé représentant par objet de décision
O	Décision opérationnelle		

Le second groupe de concepts concerne les objets de décision. Basées sur le tableau 3 quant aux objets de décision lors de conseil d'administration, sont notées certaines différences. Le principal écart se situe à la catégorie "Gouvernance démocratique et éducative" qui aborde des sujets propres aux coopératives⁵⁶ : "Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation et la démission de membres", "Règlements généraux" et "Activités de vie associative". De plus, les objets de décision ne figurent pas dans le cadre de travail : "Prix pour les services de base", "Prix pour les services complémentaires", "Créances irrécouvrables", "Nomination des signataires", "Création de partenariats", "Embauche/probation", "Congédiement/suspension" et "Problèmes particuliers avec des employés / Mesures disciplinaires". Pour les autres objets de décision, leur présence dans le cadre de travail est confirmée⁵⁷.

Le troisième volet de la synthèse traite des types de décision pris en conseil d'administration. Est notée la présence des trois types de décision : les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions opérationnelles.

Le quatrième élément retenu en synthèse du cas aborde le sujet des modalités de participation. Au tableau 13, la lettre "C" (consultation) dans la colonne "Modalité de participation" indique les objets de décisions pour lesquels les données ont permis d'identifier que l'opinion de l'employé représentant est sollicitée par les autres membres du conseil d'administration. Quatre objets sont soulevés soit l'"Acceptation des dépenses

⁵⁶ Ces objets de décision n'apparaissent pas dans le cadre de travail qui, en vertu de carence d'écrits à propos des objets de décision dans les coopératives de solidarité, a été élaboré à partir d'écrits de recherche dans des entreprises privées.

⁵⁷ À noter que la nomenclature utilisée varie de celle utilisée dans le cadre de travail. À titre d'exemple, "Emprunt à long terme" renvoie à "Appels à des ressources financières extérieures au groupe".

et des investissements dans la coopérative", les "Échelles salariales", les "Conditions de travail" et les "Problématiques avec des employés et les mesures disciplinaires".

Le cinquième élément qui ressort de la collecte de données est les difficultés vécues par l'employé représentant. Dans un premier temps, deux objets de décision sont soulevés comme étant une difficulté : les "Informations financières" et les "Prévisions financières". Cette difficulté concernant la difficulté dans la compréhension des enjeux financiers figure dans le cadre de travail initial. Par ailleurs sont soulevées deux difficultés vécues par l'employé représentant qui n'apparaissent pas dans la littérature : un manque de connaissance du processus administratif ainsi qu'un manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les travailleurs de la coopérative.

Enfin, le dernier constat concerne des tensions vécues par le travailleur représentant dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur. En effet, trois sources de tensions ressortent en lien avec des objets de décision de la catégorie "Ressources humaines" : les "Échelles salariales", les "Conditions de travail" de même que les "Problématiques avec des employés et les mesures disciplinaires". Ces trois sources de tension sont directement liées aux conflits potentiels entre son identité, ses intérêts personnels à titre d'employé de la coopérative et son rôle d'administrateur agissant pour le bien-être de la coopérative.

4.2 CAS 2 : L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT ET DE SOUTIEN DE COOPÉRATIVES

Cette section présente les résultats obtenus et l'analyse des données pour le second cas. La structure de cette section suit un schème identique au premier cas: une

présentation de l'organisation suivie des résultats qui ressortent de la cueillette des données.

4.2.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

La coopérative de solidarité présentée dans ce second cas a pour mission de soutenir le développement régional en termes d'économie sociale. Composée de près de dix travailleurs, elle accompagne des groupes d'individus ou des organisations dans le développement de projets entrepreneuriaux et dispense des services de soutien aux entreprises, qui touchent à la fois la formation sur la vie associative avec les membres allant jusqu'à la gestion quotidienne de l'administration. Quant à l'employé représentant, il œuvre dans la coopérative depuis plus de cinq ans, dont près de trois ans comme membre travailleur sur le conseil d'administration. Riche d'une expérience variée dans différentes organisations, l'employé représentant a acquis des compétences en gestion d'entreprise.

4.2.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tout comme pour le premier cas, la structure de cette section s'appuie sur le cadre de travail présenté au chapitre 3. Seront présentés dans les prochaines pages les objets de décision et les types de décision traités en CA, les modalités de participation de l'employé représentant aux décisions prises en CA, les difficultés et les tensions vécues par l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions de même qu'une synthèse des informations recueillies pour le second cas.

4.2.2.1 OBJETS ET TYPES DE DÉCISIONS

Cette section présente les résultats relatifs aux différents objets de décision divisés en cinq catégories (Finances, Structure et organisation de la coopérative, Politique commerciale, Gouvernance démocratique et éducative et Ressources humaines) ainsi que les types de décision (stratégiques, tactiques et opérationnelles) se rattachant à chacun des objets de décision.

Finances

Le tableau 14 décrit les objets et les types de décision reliés à la catégorie Finances.

Les objets de décision de type stratégique. Un objet de décision ressort comme étant une décision de type stratégique : l'emprunt à long terme (#1). Lors de l'entretien, le directeur général souligne que la coopérative « a fait un emprunt parce qu'on a choisi de faire des améliorations locatives ». Le président du CA abonde dans le même sens en indiquant que la décision a été « soumise au conseil, les gens, avec une recommandation, étaient en accord avec la recommandation ». L'employé représentant confirme que le conseil a été amené à prendre une décision sur le sujet lors de l'entretien de validation des données.

Le choix de faire un emprunt à long terme s'inscrit comme une décision stratégique par sa nature à lier la coopérative sur le long terme et il s'avère difficile de réviser cette décision. Est noté dans les comptes-rendus⁵⁸ des réunions du conseil d'administration l'objet de décision "Emprunts à long terme"⁵⁹.

⁵⁸ Les comptes-rendus consultés correspondent aux années 2016-2017 et 2017-2018.

⁵⁹ A été noté dans le compte-rendu du 22 février 2017 l'objet de décision "Emprunts à long terme".

Tableau 14.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Finances - cas 2

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Emprunt à long terme	« On a fait un emprunt parce qu'on a choisi de faire des améliorations locatives ». (Directeur général)	X		
2	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	« Le déménagement nous coûtait de l'argent, mais globalement, ça coûtait plus cher que l'ancien endroit. Nous devons assumer des dépenses ». (Président du conseil d'administration)		X	
3	Informations financières (bilan et états des résultats)	« On a le budget, les états financiers ». (Employé représentant)		X	
4	Prévisions financières	« Les prévisions financières sont acceptées par le conseil d'administration ». (Employé représentant)		X	
5	Subventions salariales	« Dans les autres autorisations que le conseil peut faire, certaines ententes financières. [...] On a fait cette année des demandes de subventions ». (Directeur général)		X	

Les objets de décision de type tactique. Quatre objets de décision sont inscrits comme étant des décisions tactiques en matière de gestion financière. Les objets de décision 2 à 5 sont catégorisés comme étant des décisions tactiques compte tenu de leur capacité à organiser les activités financières de la coopérative afin de favoriser l'atteinte d'objectifs requis pour remplir sa mission.

Dans un premier temps, le sujet de l'acceptation des dépenses et des investissements dans la coopérative (#2) est abordé en CA. Lors du premier entretien, le président soulève la question du déménagement et affirme que « Le déménagement nous

coutait de l'argent, mais globalement, ça coutait plus cher que l'ancien endroit. Nous devons assumer des dépenses ». L'employé représentant ajoute que le conseil d'administration avait étudié si la coopérative avait la capacité d'accepter l'augmentation des dépenses liées à la location de l'espace de bureau : « On avait eu une augmentation de loyer [...] On est arrivé au conseil d'administration, on a présenté les avantages, ce que ça coûterait ». Le directeur général confirme l'information lors de son premier entretien.

Le second objet de décision de type tactique traité concerne les informations financières (bilan et états des résultats) (#3). Lorsque questionné sur le sujet discuté en conseil d'administration, l'employé représentant souligne que les administrateurs reçoivent « le budget et les états financiers ». Le directeur général indique quant à lui que la coopérative « dépose les états financiers » au conseil d'administration. Il ajoute également que, lorsque des dépenses sont supérieures aux prévisions budgétaires adoptées, les administrateurs font « ce qu'on appelle, une révision budgétaire en cours d'année. On réajuste le budget en fonction des revenus et des dépenses prévues ». Le président du conseil valide l'information : « Bien, il y a le budget. Après ça, des éléments du budget qui sont différents ou qu'il y a des écarts appréciables. On va discuter pourquoi. ».

En ce qui concerne le troisième objet de décision tactique, le conseil d'administration doit procéder à l'acceptation des prévisions financières (#4). L'employé représentant affirme lors de son entretien que le conseil d'administration est amené à adopter « un budget une fois par année ». Le directeur général et le président de la

coopérative confirment également que ce sujet fait l'objet de décision au conseil d'administration.

Le dernier objet de décision tactique discuté concerne les subventions salariales (#5). Le directeur général indique, lorsque questionné sur les sujets discutés en conseil d'administration, que « le conseil peut faire, certaines ententes financières. [...] On a fait cette année des demandes de subvention. » Le président du conseil valide en indiquant que si une résolution du CA est nécessaire à l'obtention d'une subvention : « c'est déposé au conseil et c'est résolu ». L'employé représentant, lors de l'entretien de validation des données, confirme l'information en soulignant la nécessité d'une résolution provenant du CA.

Parmi les quatre objets de décision tactique, les objets 2 à 4 ("Acceptation des dépenses et des investissements dans la coopérative⁶⁰", "Informations financières (bilan et états des résultats)" et "Prévisions financières") sont présents dans les comptes-rendus tandis que l'objet de décision "Subventions salariales" n'y apparaît pas. Le sujet des "Prévisions financières" était inscrit à l'ordre du jour de la séance d'observation et a été abordé.

Structure et organisation de la coopérative

Le tableau 15 présente les objets de décision et les types de décision relatifs à la structure et à l'organisation de la coopérative.

⁶⁰ Est présent l'objet de décision "Acceptation des dépenses et des investissements dans la coopérative" dans le compte-rendu du 29 août 2016.

Tableau 15.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie structure et organisation de la coopérative - cas 2

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Création de partenariats	« nous avons des ententes avec certaines organisations ». (Directeur général)	X		
2	Localisation du siège social	« Quand on est déménagé ici, on en avait parlé en conseil d'administration. » (Employé représentant)	X		

Les objets de décision de type stratégique. Deux éléments ressortent soit la création de partenariats ainsi que la localisation du siège social.

En ce qui concerne la création de partenariats (#1), lorsque questionné sur les liens de la coopérative avec d'autres organisations, le directeur général souligne qu'il y a « des ententes avec d'autres organisations ». Le président du conseil d'administration valide en ajoutant que le CA peut être amené à discuter avec « des partenaires financiers » qui sont intéressés aux projets. L'employé représentant confirme également que les administrateurs discutent « des partenariats » liant la coopérative.

Le second objet de décision concernant la structure et l'organisation du travail de la coopérative est la localisation du siège social (#2). L'employé représentant amène lors de son entretien que « Quand on est déménagé ici, on en avait parlé en conseil d'administration ». De leur côté, le directeur général et le président du conseil d'administration abordent le sujet lors de leur entretien sans pour autant élaborer.

Ces deux sujets s'inscrivent comme étant des décisions stratégiques compte tenu sur leur impact à long terme pour la coopérative. Les choix effectués lient la coopérative à des partenaires, à des projets ou à une location d'espace.

L'observation d'une séance du CA a permis de noter que l'objet de décision "Création de partenariats" a été abordé par les administrateurs. Sont également notés les deux objets de décision dans les comptes-rendus des réunions du conseil d'administration.

Politique commerciale

Le tableau qui suit présente les objets de décision en lien avec la catégorie Politique commerciale.

Tableau 16.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Politique commerciale - cas 2

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Plan stratégique	« On a un plan stratégique ». (Président du conseil d'administration)	X		
2	Développement de nouveaux services	« il y avait eu un souhait de l'assemblée générale pour qu'on offre nos services à d'autres organisations [...] C'est quelque chose qui a été discuté en conseil d'administration ». (Employé représentant)	X		

Les objets de décision de type stratégique. Le premier objet de décision traite du plan stratégique (#1). Le président du conseil d'administration souligne que les administrateurs ont doté la coopérative d'« un plan stratégique ». Lors de l'entretien de validation, l'employé représentant complète en indiquant que « la planification stratégique, on en a fait une. [...] Ça été adopté par le conseil d'administration et ça doit être adopté à nouveau en cas de modification. » Le directeur général entérine les affirmations lors du second entretien.

Le deuxième objet de décision concerne le développement de nouveaux services (#2). Lors de son entretien, l'employé représentant affirme qu'à la suite d'un changement dans les contrats de la coopérative, « il y avait eu un souhait de l'assemblée générale pour qu'on offre nos services à d'autres organisations [...] C'est quelque chose qui a été discuté en conseil d'administration. » Le président de la coopérative indique que le CA peut être amené à valider le développement de nouveaux services en se questionnant sur « la disponibilité » du personnel de même qu'à « regarder pour une embauche, qui, comment, les conditions, on partage les problématiques du bureau, etc. ». Le directeur général abonde dans le même sens lors de son entretien.

Considérant que le développement de nouveaux services et l'adoption d'un plan stratégique lient la coopérative à long terme, cela permet de catégoriser ces deux objets de décision comme étant de nature stratégique. De plus, comme indiqué dans les entretiens, le sujet du développement de nouveaux services a été amené par les membres de la coopérative lors de l'assemblée générale annuelle, qui constitue l'instance décisionnelle la plus élevée.

Finalement, l'objet de décision "Développement de nouveaux services" apparaît dans les comptes-rendus consultés de la coopérative tandis que l'objet de décision "Plan stratégique" y est absent⁶¹.

⁶¹ On peut supposer que certains objets de décision n'aient pas été discutés dans la réunion observée (en 2018) ou ne soient pas présents dans les comptes-rendus consultés (années 2015-2016 et 2016-2017) par la coopérative puisque, selon la nature de l'objet de décision, il peut ne pas avoir été traité en conseil d'administration récemment voire depuis quelques années.

Gouvernance démocratique et éducative

La présente catégorie renvoie aux décisions associées à la gouvernance démocratique et éducative de la coopérative. Le tableau 17 présente les données à ce sujet.

Tableau 17.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Gouvernance démocratique et éducative - cas 2

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Règlements généraux	« Nous avons changé nos statuts et proposé des modifications de règlements ». (Employé représentant)	X		
2	Nomination de l'exécutif	« Après qu'on a l'assemblée générale, le conseil d'administration qui suit procède à l'élection des dirigeants ». (Directeur général)		X	
3	Préparation de l'assemblée générale annuelle	« Lorsque l'on prépare l'assemblée, c'est le conseil d'administration qui détermine la date, l'heure et l'endroit ». (Directeur général)			X
4	Acceptation/démission de membres	« Nous avons les nouveaux membres que nous acceptons régulièrement ». (Président du conseil d'administration)			X
5	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)	« C'est déposé en fonction de chaque sujet. [...] il y a des mises à jour et tout ça ». (Directeur général)			X
6	Nomination des signataires	« Les signatures, j'appelle ça les résolutions annuelles obligatoires ». (Président du conseil d'administration)			X
7	Activités de la vie associative	« Au niveau de la vie associative, nos membres savent qu'on existe et que, régulièrement, on organise des formations ou des événements ». (Employé représentant)			X

Les objets de décision de type stratégique. Le premier et seul élément en termes de décision stratégique associée à la gouvernance démocratique et éducative concerne la révision des règlements généraux (#1). Le directeur général affirme lors de son entretien que « Nous avons révisé notre règlement de la régie interne ». L'employé représentant confirme l'information tel qu'inscrit au tableau 17, de même que le président du CA lors de l'entretien de validation. L'objet de décision "Règlements généraux" est aussi présent dans les comptes-rendus de réunions de CA consultés.

Tout comme pour le premier cas, la révision des règlements généraux est une décision stratégique puisque l'adoption finale est effectuée par l'assemblée générale des membres et elle lie la coopérative sur le long terme.

Les décisions de type tactiques. L'objet de décision 2 (Nomination de l'exécutif) expose une décision de type tactique. Lors de premier entretien, le directeur général indique qu'« après qu'on a eu l'assemblée générale, le conseil d'administration qui suit procède à l'élection des dirigeants ». Questionné sur les étapes suivant l'assemblée générale annuelle, le président du CA affirme que la nomination de l'exécutif a lieu « habituellement, après l'assemblée générale⁶² ou au prochain conseil ». L'employé représentant abonde dans le même sens en soulignant que la décision est prise « en CA ».

En somme, est présent dans les comptes-rendus l'objet de décision tactique associé à la gouvernance démocratique et éducative.

Les décisions de type opérationnel. Les objets de décision 3 à 7 sont inscrits comme étant des décisions de type opérationnel. Le premier objet de décision de cette catégorie traite

⁶² À ce titre, il s'agit d'une séance officielle d'un conseil d'administration puisque des décisions sont prises par les administrateurs. Dans le présent cas, il s'agit de décisions concernant la nomination de l'exécutif.

de la préparation de l'assemblée générale annuelle (#3). Comme indiqué ci-haut, le directeur général souligne que « lorsque l'on prépare l'assemblée, c'est le conseil d'administration qui détermine la date, l'heure et l'endroit ». L'employé représentant, lors du premier entretien, affirme en lien avec la préparation de l'assemblée générale annuelle que le conseil est amené à « choisir la date, et l'endroit où aura lieu la rencontre ». Le président du CA aborde le sujet de l'assemblée générale en indiquant que le conseil d'administration est amené à discuter du sujet.

Le second sujet abordé en CA concerne l'acceptation et la démission de membres de la coopérative (#4). Questionné sur les sujets à l'ordre du jour d'une séance ordinaire, le président indique qu'il y a « les nouveaux membres que nous acceptons régulièrement. » Les deux autres intervenants de la coopérative confirment également que le sujet de l'acceptation des nouveaux membres est discuté en CA.

D'autre part, le conseil d'administration est amené à recevoir des rapports de gestion (#5). Le directeur général avance que les rapports sont déposés « en fonction de chaque sujet. » L'employé représentant et le président du CA complètent respectivement en affirmant que les rapports de gestion sont « dans le qualitatif plus que dans le quantitatif » et qu'« il y a toujours des rapports de direction ».

Quant à la nomination des signataires (#6), lorsque questionné sur les sujets abordés suite à l'assemblée générale, le président du CA amène que « les signatures, j'appelle ça les résolutions annuelles obligatoires. » Le directeur général souligne que le sujet est amené « chaque année. Habituellement, ça ne change pas beaucoup. »

L'employé représentant confirmera la présence de ce sujet au CA lors de l'entretien de validation des données.

Le dernier objet de décision de cette catégorie concerne les activités de vie associative (#7). L'employé représentant, en lien avec ce sujet, indique qu'« Au niveau de la vie associative, nos membres savent qu'on existe et que, régulièrement, on organise des formations ou des événements. » Les deux autres répondants confirment que le sujet est abordé lors des rencontres du conseil d'administration.

En somme, les objets de décision 3 à 7 s'apparentent à des décisions de type opérationnel par leur nature qui engage la coopérative dans le court terme et elles sont réversibles.

L'observation d'une séance du conseil d'administration a permis de noter que trois objets de décisions opérationnelles ont été discutés : "Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation/démission de membres" ainsi que "Rapport de gestions (suivi des plaintes, etc.)". De plus, les cinq objets de décision opérationnelle sont inscrits dans les comptes-rendus de la coopérative.

Ressources humaines

Le tableau 18 expose les objets de décision et les types de décision en termes de ressources humaines.

Les objets de décision de type stratégique. Un objet de décision associé aux ressources humaines ressort comme étant une décision stratégique : la politique de ressources humaines (#1). Le directeur général souligne lors du premier entretien, en lien avec les sujets discutés en CA touchant les ressources humaines, qu'« il y a une politique globale

Tableau 18.0 : Objets de décision et types de décision dans la catégorie Ressources humaines - cas 2

	Objets de décision	Extraits de verbatim illustratif	Types de décision		
			Strat.	Tac.	Opér.
1	Politique de ressources humaines (conditions de travail, échelles salariales, etc.)	« Il y a une politique globale que l'on fait entériner par le conseil. [...] Le politique de gestion des ressources humaines, on appelle ça la convention de travail ». (Directeur général)	X		
2	Embauche	« De développer, d'ouvrir un nouveau poste ». (Directeur général)		X	
3	Congédiement	« s'il y avait un congédiement d'un travailleur, comme il est membre, ce serait une discussion au conseil d'administration ». (Directeur général)		X	
4	Évaluation de la direction générale	« Le conseil d'administration fait l'évaluation de la direction générale chaque année ». (Employé représentant)		X	

que l'on fait entériner par le conseil. [...] La politique de gestion des ressources humaines, on appelle ça la convention de travail ». Les deux autres intervenants confirmeront, lors du second entretien, que la politique des ressources humaines est adoptée en conseil d'administration et qu'elle concerne tous les éléments touchant les conditions de travail offertes aux travailleurs.

Cet objet de décision s'inscrit comme étant stratégique par sa nature à lier la coopérative sur le long terme puisqu'il s'agit de conditions de travail. De plus, comme discuté lors des entretiens, la coopérative fait face à un marché compétitif en termes d'emploi et doit s'assurer d'offrir à ses travailleurs des conditions avantageuses permettant de maintenir une attractivité. La politique revêt dès lors une importance stratégique quant à la rétention de la main d'œuvre.

En ce qui concerne les comptes-rendus du CA, l'objet de décision "Politique de ressources humaines" y figure.

Les objets de décision de type tactique. Le premier sujet est l'embauche dans la coopérative (#2). En lien avec le sujet des finances et concernant le développement de nouveaux services, le directeur général indique que c'est le conseil d'administration qui autorise « d'ouvrir un nouveau poste ». Le président complète en affirmant que si « nous avons un besoin nouveau, nous avons besoin d'une embauche [...] on va ouvrir un poste ». L'employé représentant corrobore l'information lors de son premier entretien.

Le second objet de décision de type tactique concerne le congédiement (#3). Le président du CA indique que « le seul congédiement qui relève du CA est celui du directeur général ». Par ailleurs, le directeur général affirme que « s'il y avait un congédiement d'un travailleur, comme il est membre, ce serait une discussion au conseil d'administration ». De son côté, l'employé représentant souligne que les congédiements « relèvent de la direction générale », mais ajoute qu'« étant donné que nous sommes très transparents, le directeur général voudrait probablement avoir l'aval du conseil ».

Le troisième objet de décision associé à une décision tactique concerne l'évaluation de la direction générale (#4). Lorsque questionné sur les sujets abordés en CA en lien avec les ressources humaines, l'employé représentant souligne que « le conseil d'administration fait l'évaluation de la direction générale chaque année ». Le président du CA ajoute que l'évaluation du directeur général est effectuée annuellement et qu'« il y a une recommandation faite par le comité sur la base de critères ». Le directeur général confirme également l'information lors de son premier entretien.

Ces trois objets de décision sont classés tactiques par leur nature à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels. Enfin, les objets de décision "Embauche" et "Évaluation de la direction générale" figurent dans les comptes-rendus des séances du conseil d'administration tandis que le "Congédiement" n'y apparaît pas. A également été observé lors du conseil d'administration l'objet de décision associé à l'"Embauche".

4.2.2.2 MODALITÉ DE PARTICIPATION

La présente section, expose les résultats ayant trait aux modalités de participation de l'employé représentant à ces décisions, soit la codécision, la consultation et l'information.

La codécision

Les administrateurs de la coopérative sont amenés à prendre, en collégialité, des décisions pour chacun des objets de décision traités en conseil d'administration. Tel qu'observé et que décrit lors des entretiens, chacun des membres exerce son droit de vote de manière démocratique.

La consultation

Quatre des cinq catégories de décisions s'associent à la modalité de participation "Consultation" à l'exception de la catégorie "Finances". Lors des entretiens avec les répondants, l'employé représentant apporte de l'information pertinente à la prise de décision dans les catégories touchant le quotidien de la coopérative de même que pour le volet "Ressources humaines".

Le premier objet de décision pour lequel l'employé représentant apporte de l'information pertinente à la prise de décision au conseil d'administration concerne le développement de nouveaux services (objet de décision #2, catégorie Politique commerciale). Le directeur général, lorsque questionné sur les sujets avec lesquels l'employé représentant est le plus à l'aise, indique que « Tous les enjeux stratégiques liés au développement [...] C'est clairement son terrain de jeu. » L'employé représentant valide également en affirmant être à l'aise avec « ce qui touche plus au niveau des activités, de l'accompagnement en rapport ce qui se passe sur le terrain, les tendances. » Le président du conseil d'administration abonde dans le même sens en soulignant que « c'est dans la nature des projets, dans son quotidien. C'est là qu'il a l'expertise ».

S'ajoutent à cet objet de décision deux autres éléments touchant le quotidien : la création de partenariats (objet de décision #1, catégorie Structure et organisation de la coopérative) de même que les règlements généraux (objet de décision #1, catégorie Gouvernance démocratique et éducative). L'employé représentant souligne qu'au niveau des partenariats, « C'est sûr que j'ai des opinions sur les partenariats. [...] Je le vis, je le côtoie. » de même que pour les règlements généraux : « Quand il y a de la paperasse à faire, changer nos statuts, proposer des modifications de règlements. C'est moi qui le fais. Je le fais dans mon quotidien ». Le directeur général confirme que l'employé représentant amène de l'information pertinente par sa compétence en termes de règlements généraux. Plus spécifiquement, le président du CA indique que l'employé représentant :

peut influencer ou peut avoir le privilège de répondre plus spécifiquement à des questions qui prendraient plus de temps à élaborer parce qu'il faudrait aller chercher l'information puis revenir.

Quant aux sujets touchant la catégorie "Ressources humaines", deux objets de décision ressortent : les conditions de travail (objet de décision #1, catégorie Ressources humaines) et les embauches (objet de décision #2, catégorie Ressources humaines). Le directeur général, lors du second entretien, souligne que son point de vue est davantage pris en compte dans les sujets touchant les « conditions de travail et les embauches [...] c'est sûr que son point de vue va être particulièrement entendu ». Quant aux embauches, l'employé représentant indique pouvoir fournir un éclairage supplémentaire : « Quand on est plus dans le comment ça se passe, on devrait affecter plus de ressources là ou là. Ça c'est mon bout à moi. » Le président du CA abonde dans le même sens : « Elle est venue témoigner de la nécessité parce qu'au bureau, les dossiers débordaient. Elle venait renforcer les demandes du directeur général ». Ce constat est confirmé lors de la période d'observation. Sur le sujet des embauches, le sujet est amené quant à l'ajout d'une ressource dans la coopérative. L'employé représentant, suite à la présentation du projet par le directeur général, affirme l'importance de cet ajout et répond à quelques questions provenant d'administrateurs en ce qui concerne l'ouverture d'un nouveau poste. Il y a dès lors une forme d'interpellation afin de connaître les motifs pouvant justifier l'embauche d'un nouvel employé.

Pour terminer, l'employé représentant affirme que sa participation aux décisions prises en conseil d'administration varie « au niveau de nos intérêts, de nos connaissances personnelles ». Le directeur général abonde dans le même sens en soulevant que chaque employé représentant amène un point de vue différent et qu'« il y a une approche très personnelle à l'employé administrateur ».

L'information

Tout comme dans le premier cas, les membres du conseil d'administration reçoivent de l'information leur permettant de prendre une décision juste et éclairée pour chacun des objets de décision. À titre d'exemple, l'employé représentant souligne lors de son entretien que « nous avons beaucoup d'information à partager. Souvent, c'est le directeur général qui donne l'information, les administrateurs vont intervenir et poser des questions ». La période d'observation permet de noter que les sujets sont amenés par le directeur général qui fait un état de la situation avant de laisser la parole aux administrateurs de la coopérative.

4.2.3.3 DIFFICULTÉS ET TENSIONS

Pour le présent cas, l'employé représentant, dans l'exercice de ses fonctions, n'est pas confronté à des situations l'amenant à vivre des difficultés. Cependant, sont soulevées deux sources de tension : un point de vue divergent entre le volet dit quotidien et le volet dit stratégique de même que le double rôle auquel le travailleur siégeant au CA peut être confronté.

Dans un premier temps, l'employé représentant et le président du conseil d'administration font ressortir une tension en ce qui concerne la vision du CA qui peut, sur certains sujets, diverger de la vision de l'employé représentant. Ainsi, lors de son premier entretien, l'employé représentant indique que, lors d'une discussion sur le plan stratégique (objet de décision #1, catégorie Politique commerciale) pour la coopérative :

J'avais vraiment le goût qu'on soit plus entrepreneur, alors qu'on était beaucoup dans la politique. Encore là, c'est mon côté plus pratique

de comment on fait pour développer nos services et être plus autonome financièrement.

Cette tension est, selon l'employé représentant, due « à des points de vue divergents puisque je suis plus dans l'action et eux sont plus dans l'action stratégique ». Le président du CA, lors du second entretien, fait ressortir qu'« il pourrait y avoir quant à moi une tension sur le conseil qui n'est pas quotidiennement dans l'opérationnel et l'employé représentant pourrait vivre ses frustrations ». Ainsi, selon le même répondant, l'employé représentant pourrait avoir « le goût de pousser la discussion plus loin parce qu'elle aurait un idéal un peu différent de tout le monde » par sa nature à être près du quotidien.

La seconde source de tension traite du double rôle vécu par l'employé représentant, soit celui d'employé et d'administrateur. Le président du CA, en discutant du modèle des coopératives de solidarité souligne que :

Ce sont des modèles qui doivent demander une rigueur incroyable, d'être employé le jour, et patron le soir. Ce n'est pas toujours évident. Souvent, ta fonction fait que tes choix au conseil peuvent être guidés vers des choix plus personnels.

Par contre, lors de son entretien, aucun objet de décision n'est précisément soulevé. L'employé représentant abonde dans le même sens en soulevant qu'à l'occasion de son travail d'accompagnement d'entreprises et de coopératives, cette source de tension peut être vécue par certains administrateurs puisque ceux-ci « n'ont pas vraiment connaissance de ce qu'est la gouvernance, c'est quoi une coopérative ». Puisque l'employé représentant, dans le présent cas, est formé quant à la gouvernance démocratique et éducative au niveau des coopératives, cette source de tension ne s'applique pas concrètement puisqu'il est en mesure de comprendre la réalité. Cela n'exclut en aucun

cas le risque théorique qu'il puisse vivre tout de même des tensions dans l'exercice de son rôle.

Bref, ces deux sources de tension sont liées à la fois au double rôle de l'employé représentant ainsi que sa vision provenant de son quotidien à côtoyer les activités dites « terrain ».

4.2.3.4 SYNTHÈSE DU CAS 2

Sont présentés au tableau 19 les principaux résultats du second cas. Basée sur le cadre de travail, chaque colonne sera traitée de manière à présenter une synthèse des résultats obtenus.

Dans un premier temps sont présentées les catégories de décision (associées aux fonctions d'entreprise dans le cadre de travail). À l'instar de la synthèse du cas 1, trois catégories conservent leur nom d'origine, soit "Finances", "Structure et organisation de la coopérative" et "Ressources humaines" et sont modifiés les catégories apparaissant sous les nouveaux titres "Politique commerciale" et "Gouvernance démocratique et éducative".

Le second volet de la synthèse aborde le sujet des objets de décision. Quelques éléments se distinguent du cadre de travail. Certains objets de décision sont traités uniquement dans le volet des coopératives. Ainsi sont soulevés les objets de décision propres aux coopératives⁶³ : "Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation/démission de membres", "Règlements généraux" et "Activités de vie associative". Également, les objets de décision suivants étant de type opérationnel ne sont

⁶³ Ces objets de décision n'apparaissent pas dans le cadre de travail qui, en vertu de carence d'écrits à propos des objets de décision dans les coopératives de solidarité, a été élaboré à partir d'écrits de recherche dans des entreprises privées.

Tableau 19.0 : Synthèse du cas 2

Catégories de décision	Objets de décisions	Types de décision	Modalités de participation	Difficulté	Tensions
Finances	Emprunts à long terme	S			
	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	T			
	Informations financières (bilan et états des résultats)	T			
	Prévisions financières	T			
	Subventions salariales	T			
Structure et organisation de la coopérative	Créations de partenariats	S	C		
	Localisation du siège social	S			
Politique commerciale	Plan stratégique	S			•
	Développement de nouveaux services	S	C		•
Gouvernance démocratique et éducative	Règlements généraux	S	C		
	Nomination de l'exécutif	T			
	Préparation de l'assemblée générale annuelle	O			
	Acception/démission de membres	O			
	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)	O			
	Nomination des signataires	O			
Ressources humaines	Politique de ressources humaines (conditions de travail, échelles salariales, etc.)	S	C		
	Embauche	T	C		
	Congédiement	T			
	Évaluation de la direction générale	T			

Légende			
S	Décision stratégique	C	Consultation de l'employé représentant
T	Décision tactique	•	Tension ou difficulté vécue par l'employé représentant par objet de décision
O	Décision opérationnelle		

pas présents dans le cadre de travail : "Nomination des signataires", "Embauche" et "Congédiement". Pour les autres objets de décision, leur présence dans le cadre de travail est confirmée⁶⁴.

La troisième section de la synthèse porte sur les types de décision prise en conseil d'administration. On note donc la présence des trois types de décision : stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Le quatrième élément présenté dans le tableau synthèse du second cas concerne les modalités de participation. Sont identifiés par la lettre "C" au tableau 19 les objets de décision sur lesquels l'opinion de l'employé représentant est sollicitée par les autres administrateurs du conseil d'administration : la "Création de partenariats", le "Développement de nouveaux services", les "Règlements généraux", la "Politique de ressources humaines" (conditions de travail, échelles salariales, etc.) ainsi que l'"Embauche".

Quant aux difficultés vécues par l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions, aucun élément n'a été relevé lors de la collecte de données (entretiens, observation d'un CA et comptes-rendus de CA).

Finalement, le dernier volet de cette synthèse traite des tensions vécues par le travailleur au conseil d'administration. Un objet de décision associé à une source de tension est soulevé lors des entretiens : le "Plan stratégique" et le "Développement de nouveaux services.

⁶⁴ À noter que la nomenclature utilisée varie de celle utilisée dans le cadre de travail. À titre d'exemple, "Emprunt à long terme" renvoie à "Appels à des ressources financières extérieures au groupe".

4.3 PRINCIPAUX CONSTATS

Cette section présente les principaux constats relevés au cours de l'analyse des données sous la forme de similitudes et de différences entre les deux cas. Pour chacune des sous-sections, des constats relatifs aux similitudes et aux différences entre les résultats et le cadre de travail de départ seront soulignés.

4.3.1 SIMILITUDES ENTRE LES CAS 1 ET 2

Dans un premier temps sont exposées les similitudes entre les deux cas en ce qui concerne les catégories et les objets de décision traités en conseil d'administration, les types de décision, les modalités de participation de même que les difficultés et les tensions vécues par l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions.

4.3.1.1 CATÉGORIE ET OBJETS DE DÉCISION

Le tableau 20 présente les similitudes en termes de catégorie d'objets de décision ainsi qu'en objets de décision discutés en conseil d'administration pour les deux coopératives à l'étude. La colonne de droite indique la présence des sujets discutés au cadre de travail de départ.

Cinq catégories d'objets de décision ont été observées et retenues suite à l'analyse des résultats. Ces catégories sont identiques dans les deux coopératives étudiées. En comparaison avec les catégories d'objets de décision présentes au cadre de travail initial, deux modifications majeures ont été apportées : la catégorie "Politique industrielle et commerciale" devient "Politique commerciale" et la catégorie "Gouvernance" est modifiée pour "Gouvernance démocratique et éducative".

Tableau 20.0 : Similarités entre les deux cas pour les objets de décision

Catégories	Objets de décisions	Présence dans le cadre de travail
Finances	Emprunts à long terme	●
	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	●
	Informations financières (bilan et états des résultats)	●
	Prévisions financières	●
	Subventions salariales	●
Structure et organisation de la coopérative	Créations de partenariats	
Politique commerciale	Développement de nouveaux services	●
Gouvernance démocratique et éducative	Règlements généraux	
	Nomination d'un directeur général ⁶⁵	●
	Nomination de l'exécutif	●
	Préparation de l'assemblée générale annuelle	
	Acceptation/démission de membres	
	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)	●
	Nomination des signataires	
Activités de vie associative		
Ressources humaines	Échelle salariale	●
	Conditions de travail	●
	Manuel de l'employé ⁶⁶	●
	Embauche	
	Congédiement	

Dans les deux coopératives étudiées, certains objets de décision traités par les membres du conseil d'administration ne sont pas présents dans le cadre de travail de départ. La structure administrative des coopératives amène les administrateurs à aborder des sujets tels que les "Règlements généraux", la "Préparation de l'assemblée générale annuelle", l'"Acceptation/démission de membre" et les "Activités de vie associative".

⁶⁵ La nomination d'un directeur général apparaît dans ce tableau comme étant un objet de décision traité en conseil d'administration. Bien que ce sujet n'ait pas été abordé avec les répondants, l'embauche de ce titre d'emploi est une prérogative du conseil d'administration (article 90, alinéa 1, Loi sur les coopératives, C67-2) et doit figurer à même les résultats. Cette donnée a été obtenue suite aux entretiens.

⁶⁶ Sont considérés comme équivalents les objets de décisions "Échelle salariale", "Conditions de travail" et "Manuel de l'employé" pour le premier cas à l'objet de décision "Politique de ressources humaines (conditions de travail, échelle salariale, etc.) dans le cas 2.

Quatre autres objets de décision en commun ne figurent pas au cadre de travail de départ : "Créations de partenariats", "Nomination des signataires" et "Embauche" et "Congédiement".

Types de décision

Dans les deux études de cas, les administrateurs des coopératives sont amenés à prendre des décisions selon les trois types : stratégiques, tactiques et opérationnelles. Ressortent comme des décisions stratégiques les huit objets de décisions communs : "Emprunts à long terme", "Créations de partenariats", "Nomination d'un directeur général", "Développement de nouveaux services", "Règlements généraux", "Échelle salariale", "Manuel de l'employé" ainsi que "Conditions de travail". En ce qui concerne les décisions tactiques, on note les sept objets de décision communs suivants: "Acceptation des dépenses/investissements dans la coopérative", "Informations financières (bilan et états des résultats)", "Prévisions financières", "Subventions salariales", "Nomination de l'exécutif", "Embauche" et "Congédiement". Finalement, les cinq objets de décisions communs associées aux décisions opérationnelles sont les suivants : "Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation/démission de membres", "Rapports de gestion (suivi, plaintes, etc.)", "Nomination des signataires" et "Activités de vie associative". Aucune différence n'est notée quant aux des types de décision pour les objets de décision communs traités en conseil d'administration. Cette affirmation est le résultat d'une analyse qui permet de constater que, malgré la différence en termes de nature des activités des coopératives étudiées, les objets de décision communs aux deux organisations répondent aux mêmes critères⁶⁷ permettant de les

⁶⁷ Ces critères sont présentés au chapitre 2.

catégoriser dans le même type de décision. À titre d'exemple, l'objet de décision "Emprunts à long terme" se différencie sur le motif de l'emprunt, mais figure dans le même type de décision, soit une décision stratégique. Dans la première coopérative, l'emprunt permet de développer un nouveau service (associé à l'objet de décision #1, catégorie "Politique commerciale", cas 1) tandis que pour le second cas, cela donne la possibilité à la coopérative de se doter d'améliorations locatives (associé à l'objet de décision #2, catégorie "Structure et organisation de la coopérative", cas 2) pertinentes à l'atteinte de la mission. Dans les deux cas, la décision engage les coopératives sur le long terme et permet d'atteindre leurs missions respectives. La décision est dès lors considérée pour les deux coopératives comme étant de type stratégique.

Modalités de participation

Dans les coopératives étudiées, les employés représentants sont à la fois informés, consultés et participent à la prise de décision avec les autres administrateurs. En ce qui concerne la consultation, deux similitudes sont notées relativement à des objets de décision. Dans un premier temps, les deux employés représentants sont consultés sur des sujets traitant de la catégorie "Ressources humaines". Les objets de décisions concernés dans le premier cas sont les "Conditions de travail" et l'"Échelle salariale" tandis que dans le second cas, il s'agit de la "Politique des ressources humaines" (échelles salariales et conditions de travail) et des "Embauches". La seconde similitude concerne la consultation de l'employé représentant sur les décisions prises en conseil d'administration pouvant avoir un impact sur le quotidien des employés. Pour le premier cas, les membres du conseil d'administration consultent l'employé représentant sur le

sujet de l'"Acceptation des dépenses/Investissements dans la coopérative". Pour le second cas, la consultation a lieu sur le "Développement de nouveaux services", la "Création de partenariats" ainsi que sur les "Règlements généraux". Pour chacun des cas, cela a pour effet de fournir de l'information complémentaire pertinente aux administrateurs permettant d'apporter un éclairage à la prise de décision. Cependant, est notée une différence entre les objets de décision sur lesquels l'employé représentant est consulté. La nature des activités des coopératives et l'expertise de l'employé représentant⁶⁸ pourraient expliquer cet écart entre les objets de décision où il y a présence de consultation de ce dernier.

Difficultés et tensions

Une similarité ressort quant aux tensions vécues par les employés représentants. Lors des entretiens, le double rôle assumé par l'employé représentant, soit d'être à la fois employé de la coopérative et administrateur entraîne un sentiment de tension lorsque certains sujets sont abordés en conseil d'administration. Les objets de décision diffèrent d'un employé représentant à l'autre, mais la situation de tension est présente⁶⁹. Cette situation a été soulevée dans la revue de littérature, dans la section traitant du *Rôles, responsabilités et tensions*. En ce qui a trait aux difficultés, aucune n'est soulevée dans le second cas.

⁶⁸ Pour le premier cas, l'employé représentant possède une formation en développement de l'enfant tandis que pour le second cas, celui-ci a une formation en gestion.

⁶⁹ Pour le premier cas, une source de tension vécue par l'employé représentant est identifiée en lien avec des sujets traités dans la catégorie "Ressources humaines". Les objets de décision "Échelles salariales", "Conditions de travail" et "Problèmes particuliers avec des employés/Mesures disciplinaires" figurent parmi les décisions pouvant créer des situations de tension. En ce qui concerne le second cas, l'employé représentant souligne vivre, à certains moments, une source de tension en lien avec les objets de décision "Développement de nouveaux services" et "Plan stratégique" dans la catégorie "Politique commerciale".

4.3.2 DIFFÉRENCE ENTRE LES CAS 1 ET 2

Les différences observées entre les deux cas portent sur des objets de décision prise en conseil d'administration de même que sur des difficultés et des tensions vécues par les employés représentants.

Objets et types de décision

Le tableau 21 indique les différences entre les deux cas pour les objets de décision traités en conseil d'administration.

D'abord, pour chacun des cas présents à l'étude, des différences sont notées quant aux objets de décision traités par le conseil d'administration. Également, certains sujets abordés en CA ne font pas partie du cadre de travail initial. Pour le premier cas, ne figurent pas au cadre de travail les objets de décision suivants : "Prix pour les services de base", "Prix pour les services complémentaires", "Créances irrécouvrables" et "Problèmes particuliers avec des employés / Mesures disciplinaires". Pour le second cas, l'objet de décision "Évaluation de la direction générale" est absent du cadre de travail initial.

Cependant, aucun élément ne permet d'identifier les raisons qui peuvent créer cette distinction entre les objets de décision traités dans les deux cas de même que de l'écart avec le cadre de travail initial. Des formulations de piste d'hypothèses peuvent être soulevées dont la volonté des administrateurs à gérer les questions financières⁷⁰ de

⁷⁰ Dans la présente étude, les prix pour les services offerts par la coopérative (services de base et services complémentaires) sont votés en conseil d'administration pour le premier cas et laissés à la discrétion de la direction générale dans le second cas. À la fin de la période d'observation du premier cas, nous avons questionné les administrateurs présents sur l'objet de décision "Prix pour les services complémentaires" à savoir quels étaient les motifs de traiter du sujet en conseil d'administration et de ne pas laisser la coordination prendre ces décisions. Il a été indiqué qu'il s'agissait d'une procédure et d'un choix des administrateurs de traiter des questions financières.

Tableau 21.0 : Différences entre les deux cas pour les objets de décision

Catégories	Objets de décisions	Cas 1	Cas 2	Présence dans le cadre de travail
Finances	Prix pour les services de base	•		
	Prix pour les services complémentaires	•		
	Créances irrécouvrables	•		
	Activités de financement	•		•
Structure et organisation de la coopérative	Organisation du travail	•		•
	Localisation du siège social		•	•
Politique commerciale	Plan stratégique		•	•
Ressources humaines	Problèmes particuliers avec des employés / Mesures disciplinaires	•		
	Formation	•		•
	Évaluation de la direction générale		•	

même que la séparation du pouvoir entre le conseil d'administration et la direction générale⁷¹. Comme l'objectif de la présente recherche ne traitait pas de la question de la séparation des pouvoirs entre la direction générale/coordination et le conseil d'administration, le sujet n'a pas été approfondi.

Cependant, aucun élément ne permet d'identifier les raisons qui peuvent créer cette distinction entre les objets de décision traités dans les deux cas de même que de l'écart avec le cadre de travail initial. Des formulations de piste d'hypothèses peuvent

⁷¹ Lors de l'entretien dans la seconde coopérative, le directeur général aborde le sujet du droit de gérance et des pouvoirs donnés à la direction générale. Le président du conseil d'administration abonde dans le même sens et indique l'importance de la séparation du rôle entre les responsabilités de la direction générale et celle du conseil d'administration.

être soulevées dont la volonté des administrateurs à gérer les questions financières⁷² de même que la séparation du pouvoir entre le conseil d'administration et la direction générale⁷³. Comme l'objectif de la présente recherche ne traitait pas de la question de la séparation des pouvoirs entre la direction générale/coordination et le conseil d'administration, le sujet n'a pas été approfondi.

Difficultés et tensions

Des différences sont notées dans les résultats obtenus en ce qui concerne les difficultés et les tensions vécues par l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions.

Quant aux difficultés, trois éléments ressortent pour le premier cas soit un manque de connaissance du processus administratif d'un conseil d'administration, une difficulté à comprendre les enjeux financiers de même qu'un manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les travailleurs de la coopérative⁷⁴.

Ces difficultés ne semblent pas présentes dans le second cas. La nature des activités de l'organisation assumées par l'employé représentant touchant, entre autres,

⁷² Dans la présente étude, les prix pour les services offerts par la coopérative (services de base et services complémentaires) sont votés en conseil d'administration pour le premier cas et laissés à la discrétion de la direction générale dans le second cas. À la fin de la période d'observation du premier cas, nous avons questionné les administrateurs présents sur l'objet de décision "Prix pour les services complémentaires" à savoir quels étaient les motifs de traiter du sujet en conseil d'administration et de ne pas laisser la coordination prendre ces décisions. Il a été indiqué qu'il s'agissait d'une procédure et d'un choix des administrateurs de traiter des questions financières.

⁷³ Lors de l'entretien dans la seconde coopérative, le directeur général aborde le sujet du droit de gérance et des pouvoirs donnés à la direction générale. Le président du conseil d'administration abonde dans le même sens et indique l'importance de la séparation du rôle entre les responsabilités de la direction générale et celle du conseil d'administration.

⁷⁴ Est présente dans la revue de la littérature la difficulté concernant une carence en formation de gestion, soutenue par les auteurs suivant : Blyton (1984), Girard et Langlois (2008), Lapointe (2001), Neveu (2015) et Stervinou (2014).

l'accompagnement de coopératives et d'organisations sociales et la formation générale en gestion de ce dernier en fournissent deux explications plausibles.

En ce qui a trait aux tensions, le point de vue de l'employé représentant de la deuxième coopérative diverge de celui des autres membres du conseil d'administration sur les objets de décision tactique "Plan stratégique" et "Développement de nouveaux services". Étant davantage présent sur le terrain, l'employé représentant est confronté à une réalité du quotidien en comparaison aux autres administrateurs qui sont axés sur une vision stratégique de l'organisation. Cette situation ressort uniquement pour le second cas.

Ce chapitre a exposé les résultats obtenus pour les deux coopératives à l'étude. Par la suite ont été présentés les principaux constats par les similitudes ainsi que les différences entre les deux cas en regard des catégories et objets de décision et des modalités de participation des employés représentants à ces décisions et des difficultés et tensions vécues par ces derniers lors de l'exercice de leurs fonctions. Le prochain chapitre présente la discussion des résultats.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Le précédent chapitre a permis de faire une analyse des données recueillies à l'occasion de la collecte de données en lien avec la question de recherche. Le présent chapitre aborde quant à lui une discussion autour des résultats obtenus selon trois sections : les contributions théoriques et sociales de la recherche, les limites de cette recherche ainsi que les avenues de recherche qu'elle suggère.

5.1 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET SOCIALES DE LA RECHERCHE

Les résultats obtenus lors de cette recherche apportent des contributions tant théoriques que sociales. Au plan théorique, la recherche avait pour objectif de répondre à la question de recherche principale suivante : comment les employés représentants dans les coopératives de solidarité contribuent-ils aux décisions prises en conseil d'administration? Cette question est complétée par deux questions secondaires : 1) Quels sont les types et objets de décision auxquels les employés représentants participent et selon quelles modalités? 2) Quels sont les rôles des employés représentants et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs rôles? À partir de ces questions et d'une revue de littérature démontrant des carences sur le sujet, un cadre de travail de départ est présenté au chapitre 3. Au plan social, la recherche visait une meilleure compréhension du rôle de l'employé représentant favorisant une intégration efficace de ce dernier au conseil d'administration.

Cette section débute avec la présentation sous forme de tableau d'une synthèse des résultats des cas 1 et 2 afin de mettre la table pour exposer subséquemment quatre

types de contributions théoriques qui ressortent de la recherche : contribution à l'identification de catégories de décision et d'objets de décision, contribution à l'identification des types de décision, contribution à l'identification des modalités de participation et contribution à l'identification des difficultés et des tensions vécues par l'employé représentant dans l'exercice de son rôle. Enfin seront présentées des contributions sociales de la recherche.

5.1.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES CAS 1 ET 2

Le tableau 22 illustre les résultats synthèses des cas 1 et 2. Ainsi, les deux colonnes de gauche renferment respectivement les catégories et les objets de décision pris en conseil d'administration dans les deux coopératives de solidarité étudiées, suivies d'une colonne précisant la conformité (ou non) avec le cadre de travail de départ. Les colonnes suivantes illustrent, pour chacun des objets de décision, les types de décision, la présence de consultation de l'employé représentant (modalités de participation) ainsi que les difficultés et tensions vécues par ce dernier.

Le détail des informations relatif à ces résultats sera présenté dans les prochaines sous-sections faisant état des différentes contributions théoriques de la recherche.

5.1.2 CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DE CATÉGORIES ET D'OBJETS DE DÉCISION

Cette sous-section aborde les contributions quant à l'identification des catégories de décision et des objets de décision. Dans un premier temps, seront abordées les catégories de décision suivie de la présentation des objets de décision.

Premièrement, la présente recherche a permis de valider les cinq catégories de décision (inscrites à la première colonne du tableau 22) apparaissant au cadre de travail

initial. Toutefois, des modifications apportées aux appellations de certaines de ces catégories permettent de les adapter plus spécifiquement à la réalité observée dans les deux coopératives étudiées. Les catégories de décisions validées (déduction) sont donc les suivantes : Finances, Structure et organisation de la coopérative (vs Structure et organisation de l'entreprise), Politique commerciale (vs Politique industrielle et commerciale), Gouvernance démocratique et éducative (vs Gouvernance d'entreprise) ainsi que Ressources humaines.

Tableau 22.0 : Synthèse des résultats des cas 1 et 2

Catégories de décision	Objets de décision	Validation des objets de décision	Types de Décision	Modalités de participation consultation	Difficultés	Tensions
Finances	Emprunt à long terme	○	S			
	<u>Prix pour les services de base (cas 1 seulement)</u>	-	S			
	<i>Conditions générales de gestion du patrimoine</i>	□	S			
	Acceptation des dépenses / Investissements dans la coopérative	○	T	Cas 1		
	Informations financières (Bilan et états des résultats)	○	T		Cas 1	
	Prévisions financières	○	T		Cas 1	
	Subventions salariales	○	T			
	<u>Activités de financement (cas 1 seulement)</u>	○	T			
	<u>Prix pour les services complémentaires (cas 1 seulement)</u>	-	O			
	<u>Créances irrécouvrables (cas 1 seulement)</u>	-	O			
Structure et organisation de la coopérative	Création de partenariat	-	S	Cas 2		
	<u>Organisation du travail (cas 1 seulement)</u>	○	S			
	<u>Localisation du siège social (cas 2 seulement)</u>	●	S			
	<i>Création, suppression de filiales</i>	□	S			
Politique commerciale	Développement de nouveaux services	○	S			Cas 2
	<u>Plan stratégique (cas 2 seulement)</u>	○	S	Cas 2		Cas 2
	<i>Choix des technologies</i>	□	S			

Catégories de décision	Objets de décision	Validation des objets de décision	Types de Décision	Modalités de participation consultation	Difficultés	Tensions
Gouvernance démocratique et éducative	Règlements généraux	-	S			
	Nomination d'un directeur général	●	S			
	Nomination de l'exécutif	○	T			
	Préparation de l'assemblée générale annuelle	-	O			
	Acception/Démission de membres	-	O			
	Rapport de gestion (suivis/plaintes)	●	O			
	Nominations des signataires	-	O			
	Activités de vie associative	-	O			
Ressources humaines	Échelle salariale	○	S	Cas 1 / Cas 2		Cas 1
	Conditions de travail	○	S	Cas 1 / Cas 2		Cas 1
	Manuel de l'employé	○	S			
	Embauche	-	T	Cas 2		
	Congédiement	-	T			
	<u>Problèmes particuliers avec des employés / mesures disciplinaires (cas 1 seulement)</u>	-	T	Cas 1		Cas 1
	<u>Formation (cas 1 seulement)</u>	●	T			
	<i>Rapport sur l'action sociale</i>	□	T			
	<i>Bilan social</i>	□	T			
	<u>Évaluation de la direction générale (cas 2 seulement)</u>	-	O			

Difficultés absentes du cadre de travail initial (cas 1)	Manque de connaissance du processus administratif d'un conseil d'administration
	Manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les travailleurs de la coopérative

Légende			
●	Objet de décision validé (déduction)	S	Décision stratégique
○	Objet de décision validé (déduction), mais avec un nom adapté	T	Décision tactique
□	Objet de décision non-validé (absent des résultats)	O	Décision opérationnelle
-	Objet de décision induit (absent du cadre de travail de départ)		

En regard des objets de décision, 30 objets de décision ont été retenus. Parmi ceux-ci, vingt (20) objets de décision sont communs aux deux cas et dix (10) sont spécifiques à l'un ou l'autre des deux cas. Ces objets de décision sont inscrits comme suit dans la colonne "Objets de décision" du tableau 22 : les objets de décision communs aux deux cas sont inscrits en caractère gras, les objets de décision traités dans une seule des deux coopératives sont soulignés (la coopérative concernée inscrite entre parenthèses) et, finalement, sont en caractère italique et cadré à droite les objets de décision non validés (présents au cadre de travail initial, mais absents des résultats de la recherche). Ensuite, est également précisé dans la colonne "Validation des objets de décision" les concordances ou les non-concordances avec le cadre de travail de départ,⁷⁵ de même que les variables ajoutées par induction. Les résultats affichés au tableau 22 (voir la légende sous le tableau) révèlent dix-sept (17) objets de décision validés par déduction, dont treize (13) avec un nom adapté, ainsi que treize (13) objets de décision induits (absents du cadre de travail de départ). Enfin, cinq (5) objets de décision présents dans le cadre de travail initial n'ont pas été validés⁷⁶.

Pour la catégorie Finances, sont communs aux deux coopératives cinq objets de décision validés sous un autre nom: "Emprunt à long terme", "Acception des dépenses/Investissements dans la coopérative", "Informations financières (bilan et états

⁷⁵ Sont présentées au cadre de travail initial les catégories d'objets de décision. Les différents objets de décision propres à chacune des catégories sont décrits dans le tableau 3 afin de ne pas alourdir le cadre de travail de départ.

⁷⁶ Il existe un écart apparent entre le fait d'indiquer que 5 objets de décision n'ont pas été validés et affirmer du même coup que 17 des 20 objets de décision ont été validés, ce qui indiquerait que seulement 3 objets de décision ne seraient pas validés. Cet écart est explicable par le fait que plus d'un objet de décision validé avec un autre nom peuvent être associés à un seul et même objet de décision du cadre de travail initial. L'exemple suivant permet de bien illustrer la situation : trois objets de décision qualifiés de validés sous un autre nom - "Emprunt à long terme", "Subventions salariales" et "Activités de financement" - renvoient à l'objet de décision "Appels à des ressources financières extérieures au groupe". Ainsi, pour un objet de décision du cadre de travail initial, sont obtenus trois objets de décision validés sous un autre nom.

des résultats) ", "Prévisions financières" et "Subventions salariales". Sont observés pour le premier cas les objets de décision suivants : "Prix pour les services de base" (absent du cadre de travail de départ), "Activités de financement" (validé sous un autre nom), "Prix pour les services complémentaires" (absent du cadre de travail de départ) et "Créances irrécouvrables" (absent du cadre de travail de départ)⁷⁷. Également, est absent de la recherche (variable non-validée) l'objet de décision "Conditions générales de gestion du patrimoine" présent au cadre de travail initial. Il est possible d'émettre que ce sujet est absent des résultats de l'étude étant donné la nature des activités des coopératives davantage axée sur le service de même que ces organisations sont catégorisées comme des petites et moyennes entreprises (PME). La notion de la gestion du patrimoine peut être à ce moment un objet qui n'est pas abordé en CA.

En ce qui concerne la catégorie Structure et organisation de la coopérative, le seul objet de décision commun aux deux coopératives est la "Création de partenariats", un élément retenu par induction. Sont retenus dans les résultats les objets de décision "Organisation du travail" (validé avec une appellation adaptée vs "Principe d'organisation de l'entreprise et de son groupe") pour le premier cas et "Localisation du siège social" pour le second cas (objet de décision validé)⁷⁸. Est notée l'absence (non-

⁷⁷ Ces décisions sont traitées par les administrateurs du premier cas présenté. Cela semble principalement dû au fait que la coordination désire obtenir l'aval des membres du CA sur les questions financières et que les administrateurs ont, par habitude, traité de ces questions dès les premières années d'existence de la coopérative. Ces informations ne figurent pas dans les verbatim, mais sont le fruit de discussions informelles avec des administrateurs et la coordination sur la question suite à l'observation d'une séance du CA.

⁷⁸ Certains objets de décision sont notés pour un seul cas. Toutefois, nous pouvons supposer que ces objets de décision n'ont pas été soulevés lors de la collecte de données puisqu'ils peuvent ne pas avoir été traités en CA depuis des années. Par exemple, la coopérative du cas 1 est installée depuis plusieurs années dans ses locaux. L'absence de changement de locaux se répercute sur les objets de décision traités en conseil d'administration étant donné que le sujet a été abordé il y a de nombreuses années. Cependant, si le déménagement venait d'avoir lieu, le sujet aurait probablement été souligné par les participants du premier cas.

validé) de l'objet de décision "Création, suppression de filiales" dans les résultats de la recherche alors qu'il est présent au cadre de travail de départ. Cette absence peut être explicable par le fait que les coopératives étudiées n'ont pas la capacité ou la nécessité de créer des filiales. Elles pourraient opter davantage vers la création de partenariats, comme le montre cet objet de décision apparaissant dans les résultats par induction.

Pour la troisième catégorie, Politique commerciale, le "Développement de nouveaux services" constitue un objet de décision validé sous un autre nom (vs "Nature des programmes généraux d'étude, d'exploitation et d'investissement pour l'ensemble du groupe") et présent dans les deux coopératives. L'objet de décision "Plan stratégique" (absent du cadre de travail de départ-induit) est présent uniquement dans le second cas. Est absent des résultats de la recherche l'objet de décision "Choix des technologies" présent au cadre de travail initial (objet de décision non-validé). Cette absence peut s'expliquer par la nature des coopératives qui, dans le cadre de leurs activités, ne requièrent pas le besoin de technologie particulière.

Pour la quatrième catégorie, Gouvernance démocratique et éducative, l'ensemble des objets de décision sont communs aux deux coopératives étudiées. Deux objets de décision apparaissent tels qu'inscrits au cadre de travail initial (validé): "Rapports de gestion" et "Nomination d'un directeur général". Est présent l'objet de décision "Nomination de l'exécutif" (vs Proposition pour la nomination d'un président) et les résultats affichent cinq objets de décision induits : "Règlements généraux", "Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation/démission de membres", "Nomination des signataires" et "Activité de vie associative". Ces objets de décision ressortent comme absents du cadre de travail puisqu'ils sont propres à des organisations qui œuvrent auprès

de membres. La nature démocratique de ces organisations et la volonté de créer un lien avec les membres de la coopérative (vie associative) peuvent expliquer la présence de ces cinq objets de décision.

La dernière catégorie traite des Ressources humaines. L'objet de décision "Formation", sujet abordé par le CA du premier cas uniquement, apparaît textuellement dans le cadre de travail initial (objet de décision validé) alors que les objets de décision communs aux deux cas "Échelles salariales", "Conditions de travail" et "Manuel de l'employé" sont validés avec des appellations adaptées. Sont également notés quatre objets de décision induits: "Embauche", "Congédiement" (présents dans les deux coopératives), "Problèmes particuliers avec les employés / mesures disciplinaires" (présent uniquement dans le premier cas) et "Évaluation de la direction générale" (présent uniquement dans le second cas). La présence de ces sujets peut s'expliquer par le fait que la direction générale (ou coordination) désire informer les membres du conseil d'administration des changements ou des problématiques et, dans certains cas, désire l'appui des administrateurs⁷⁹. Finalement, sont non validés les objets de décision "Rapport sur l'action sociale" et "Bilan social".

5.1.3 CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DES TYPES DE DÉCISION

Trois types de décision sont soulevés dans la revue de la littérature et validés par les résultats : les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions

⁷⁹ L'employé représentant dans la seconde coopérative indique que le directeur général pourrait, en lien avec l'objet de décision "Congédiement", amener le sujet au conseil d'administration « étant donné qu'on est très transparent, pour certaines raisons, il voudrait avoir l'aval du conseil. » La situation est la même pour les embauches en indiquant qu'il s'agit d'un point d'information, mais qu'il y aura décision « si ça modifie le budget. »

opérationnelles. Les résultats apparaissent dans la colonne "Types de décision" du tableau 22.

Dans un premier temps, une décision stratégique lie l'entreprise sur une longue période, soit plus de cinq ans. Elle est généralement prise par les plus hauts niveaux décisionnels, soit l'assemblée générale des membres dans le cas des coopératives ou le conseil d'administration. La présente recherche fait ressortir quelques objets de décision associés à ce type de décision conformément aux critères établis dans la revue de la littérature: "Emprunt à long terme" (cas 1 et 2), "Règlements généraux" (cas 1 et 2), "Création de partenariats" (cas 1 et 2), "Échelles salariales" (cas 1 et 2), "Conditions de travail" (cas 1 et 2), "Manuel de l'employé" (cas 1 et 2), "Développement de nouveaux services" (cas 1 et 2), "Nomination d'un directeur général (cas 1 et 2), "Prix pour les services de base" (cas 1), "Organisation du travail" (cas 1), "Localisation du siège social" (cas 2) et "Plan stratégique" (cas 2).

Dans un second temps, les décisions tactiques s'inscrivent sur une période de moyen terme (2 à 5 ans) et sont prises par des cadres intermédiaires. Ces décisions permettent d'organiser la coopérative à l'atteinte des objectifs organisationnels et de sa mission. Dans la présente recherche, des objets de décisions sont associés à des décisions tactiques : "Acceptation des dépenses/Investissement dans la coopérative" (cas 1 et 2), "Informations financières (bilan et états des résultats)" (cas 1 et 2), "Prévisions financières" (cas 1 et 2), "Subventions salariales" (cas 1 et 2), "Nomination de l'exécutif" (cas 1 et 2), "Embauche" (cas 1 et 2), "Congédiement" (cas 1 et 2), "Activités de financement" (cas 1), "Problèmes particuliers avec des employés / mesures disciplinaires" (cas 1) et "Formation" (cas 1). Conformément à la définition des décisions tactiques

issues de la revue de littérature, ces dernières ne devraient théoriquement pas faire l'objet de décision au conseil d'administration. Cependant, il est plausible d'expliquer la situation par l'absence de strates hiérarchiques dans ces coopératives. En effet, l'absence de « cadres intermédiaires » et la présence d'un seul directeur général/coordonnateur peuvent conduire ces derniers à s'assurer de la collaboration du conseil d'administration pour les décisions de type tactique. Il est également plausible que les membres du conseil d'administration désirent accorder un soutien à la direction générale/coordination.

Finalement, le troisième type de décision concerne les décisions opérationnelles. Celles-ci sont catégorisées comme des décisions ayant des impacts à court terme (moins de deux ans) et sont prises par les exécutants. Quelques objets de décision de type opérationnel ressortent dans l'analyse des données : "Rapports de gestion (suivis, plaintes, etc.)" (cas 1 et 2), "Préparation de l'assemblée générale" (cas 1 et 2), "Acceptation/démission de membres" (cas 1 et 2), "Nomination des signataires" (cas 1 et 2), "Activités de vie associative" (cas 1 et 2), "Prix pour les services complémentaires" (cas 1), "Créances irrécouvrables" (cas 1) et "Évaluation de la direction générale" (cas 2). La présence d'objets de décision, associés à la catégorie Finances ("Prix pour les services complémentaires" et "Créances irrécouvrables"), figure uniquement pour le premier cas. Cela peut s'expliquer par le choix de la coordination d'aborder le sujet en conseil d'administration. Dans la deuxième coopérative, le directeur général indique que ces décisions relèvent de sa responsabilité⁸⁰. Pour ce qui est de l'objet de décision "Rapport de gestion", bien que présent dans le cadre de travail de départ, il est identifié dans les résultats relatifs aux deux coopératives comme opérationnel, car il traduit des

⁸⁰ Le directeur général du second cas aborde dans son entretien son droit de gérance sur certaines décisions. Il indique vouloir assurer la « gestion du quotidien ».

préoccupations quotidiennes telles que des suivis et des plaintes. Finalement, cinq des objets de décision opérationnels communs aux conseils d'administration des deux coopératives ("Préparation de l'assemblée générale annuelle", "Acceptation/démission de membres", "Rapport de gestion (suivis, plaintes)", "Nominations des signataires" et "Activités de vie associative") sont associés à la gouvernance démocratique et éducative propre aux coopératives de solidarité (avec membres propriétaires). Ces sujets, bien qu'opérationnels, font partie de l'essence même de la gouvernance des coopératives.

5.1.4 CONTRIBUTION THÉORIQUE AUX MODALITÉS DE PARTICIPATION

Conformément à la littérature recensée, les trois modalités de participation de l'employé représentant sont validées : l'information, la consultation et la codécision. Le volet consultation permet de dégager des constats pertinents sur la participation de l'employé représentant à la prise de décision en conseil d'administration.

Dans un premier temps, nous statuons que la modalité de participation "codécision" est considérée présente par le fait que le droit de vote et le droit d'expression de l'employé représentant en tant qu'administrateur le conduisent à prendre des décisions pour chacun des objets de décision traité au conseil d'administration en collégialité et de manière démocratique avec les autres membres du CA.

En ce qui concerne la modalité de décision "information", l'employé représentant par sa présence au CA bénéficie de l'information diffusée en séance pour chacun des points traités en conseil d'administration, tout comme pour les autres administrateurs

siégeant au CA. Cela permet de valider l'information ressortie de Benhamou (2010) qui indique qu'il y a transmission d'informations avant, pendant et après une décision.

La troisième modalité de participation concerne la "consultation" de l'employé par les autres administrateurs, c'est-à-dire que ces derniers sollicitent spécifiquement son opinion sur un objet de décision particulier. Un constat ressort quant à deux objets de décision de la catégorie "Ressources humaines" pour lesquels, dans les deux coopératives étudiées, l'employé représentant est consulté : "Échelle salariale" et "Conditions de travail". Pour ce qui est des autres catégories de décision pour lesquelles l'opinion de l'employé représentant est particulièrement sollicitée, celles-ci varient. Pour le premier cas, la consultation a lieu pour les objets de décision "Acceptation des dépenses/Investissements dans la coopérative" associé à la catégorie Finances ainsi que "Problèmes particuliers avec des employés / mesures disciplinaires" associé à la catégorie Ressources humaines. Dans le second cas, il s'agit de trois objets de décision, soit "Création de partenariats" de la catégorie Structure et organisation de la coopérative, "Plan stratégique" de la catégorie Politique commerciale et "Embauche" de la catégorie Ressources humaines. Dans ces derniers cas de consultation, il ressort clairement que les employés représentants sont consultés sur des sujets dits davantage « terrain ». Leur apport permet d'éclairer le conseil d'administration sur des sujets touchant le quotidien des travailleurs⁸¹. Cependant, il est plausible d'expliquer ces différences d'objets de décision sujets à consultation de l'employé représentant en fonction de l'expérience professionnelle des employés représentants, de leurs intérêts et de leur formation

⁸¹ Nicolas Notat et Jean-Dominique Senard (2018) aborde ce sujet et sont cités dans Crifo et Rébérioux (2019) : « dans leur rapport, la représentation des salariés au sein de conseils "fournirait une compréhension concrète de l'entreprise de l'intérieur, une mémoire des projets passés et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l'entreprise" ».

générale⁸². Le directeur général de la deuxième coopérative indique lors de son premier entretien qu' :

il y a une approche très personnelle à l'employé administrateur. La réalité ne sera pas la même pour [l'employé représentant actuel au conseil d'administration] que pour [le précédent employé représentant au conseil d'administration], que pour quelqu'un d'autre dans l'organisation.

L'employé représentant confirme également en indiquant que le point de vue du travailleur sera entendu en fonction de « sa compétence et de ses intérêts ». Le président du conseil abonde dans le même sens. Ce constat n'est pas soulevé dans le cas de la première coopérative.

5.1.5 CONTRIBUTION THÉORIQUE À L'IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS ET TENSIONS VÉCUES PAR L'EMPLOYÉ REPRÉSENTANT DANS L'EXERCICE DE SES FONCTIONS

Lors de la présente recherche, quelques difficultés et tensions vécues par les employés représentants lors de l'exercice de leurs fonctions ont pu être observées. Dans un premier temps, une difficulté ressort pour l'employé représentant du premier cas : une difficulté à comprendre les enjeux financiers. Cette difficulté est associée au fait d'être mal à l'aise ou inconfortable face à deux objets de décision de la catégorie finances : "Informations financières (bilan et états des résultats) " ainsi que "Prévisions financières". Cette situation a été soulevée lors de la revue de la littérature et est validée dans la présente recherche. Cette difficulté s'explique par le manque de connaissance en gestion

⁸² Hollandts et Aubert (2019, p.12) indiquent que « Ces caractéristiques personnelles peuvent directement influencer le positionnement voire la posture des administrateurs salariés » au conseil d'administration. Ces caractéristiques personnelles peuvent être « des caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, l'ancienneté, le rang hiérarchique, l'expérience ou l'appartenance à une association ou un syndicat (Alanche, 2007 ; Conchon et Auberger, 2009 ; Hollandts et al, 2011) ». Est également soulevé par Hollandts et Aubert (2019) comme facteur d'efficacité l'aspect de la formation du salarié présent au conseil d'administration.

financière de l'employé représentant, confirmé par celui-ci lors des entretiens. Son expertise et son domaine d'étude⁸³ sont axés sur le développement de l'enfant et le domaine dit social. Dans le cas de l'employé représentant de la seconde coopérative, celui-ci indique ne vivre aucune problématique liée à la gestion financière. Son expérience dans la gestion d'entreprise et sa formation générale en gestion permettent d'expliquer l'écart entre les deux cas. D'autres difficultés sont notées pour le premier cas soit un manque de connaissance du processus administratif d'un conseil d'administration ainsi qu'un manque de connaissance du rôle de l'employé représentant par les autres travailleurs de la coopérative. Ces deux éléments ne figuraient pas au cadre de travail de départ (résultats induits). En ce qui a trait aux tensions, les deux employés représentants vivent une tension associée au double rôle qu'ils occupent en étant à la fois un employé et un administrateur. Cependant, les tensions vécues par l'employé représentant diffèrent selon les objets de décisions. Dans le premier cas, les sources de tension sont associées à la catégorie Ressources humaines, principalement en lien avec les objets de décision suivants : "Échelle salariale", "Conditions de travail" et "Problèmes avec des employés/mesures disciplinaires". Cette source de tension pour le premier employé représentant réside dans le fait qu'il doit prendre position sur des conditions de travail ayant un effet concret sur lui-même ou participer à une décision pouvant avoir un effet sur un collègue de travail. La présence d'une forme de manque d'« objectivité » dans la prise de décision est soulevée par l'employé représentant. Pour le second cas, les tensions sont liées aux objets de décision de la catégorie Politique commerciale :

⁸³ L'employé représentant pour le premier cas a un diplôme d'étude collégiale en technique en travail social et un baccalauréat en psychoéducation.

"Développement de nouveaux services" et "Plan stratégique"⁸⁴. Cette source de tension ressort étant donné la situation dans laquelle la coopérative se situe depuis quelques années. Des restructurations et une réflexion sur les services offerts ont créé des tensions chez l'employé présent au CA, car cela impactait son quotidien et sa compréhension des enjeux différait de celui des autres administrateurs⁸⁵. En somme, pour les deux cas, des sources de tension sont relevées lorsque les décisions touchent particulièrement certains aspects du travail ou des collègues. Il est possible d'expliquer que les tensions ne sont pas vécues par les employés représentants pour les mêmes objets de décision soit par le contexte dans laquelle la coopérative se situe (dans le second cas) ou par la capacité de celui-ci à être en mesure de séparer son rôle d'employé et d'administrateur. Bien que non démontré hors de tout doute, il semble permis, selon nos observations, de suggérer que l'aspect de la formation académique et la formation en gestion exerce un effet sur la capacité du travailleur siégeant au CA de prendre du recul face à certaines décisions. La source de tension du double rôle de l'employé représentant présente dans la littérature est validée par les résultats obtenus.

5.1.6 CONTRIBUTIONS SOCIALES

Les résultats de cette recherche permettent l'émergence de contributions sociales utiles aux administrateurs des coopératives de solidarité incluant les employés représentants. D'abord, comme indiqué dans la revue de la littérature, le sujet d'étude de l'employé représentant dans les coopératives de solidarité souffre de carences : peu de recherches se sont penchées sur le sujet et encore moins sur le thème de la contribution de

⁸⁴ Il est également validé par les trois participants de la seconde coopérative que l'enjeu du double rôle est un élément qui ressort dans le cas de plusieurs coopératives de solidarité.

⁸⁵ Il est indiqué par l'employé représentant que les discussions en CA portaient davantage sur le volet politique alors que celui-ci désirait avoir des solutions concrètes et pouvant être mises en place rapidement.

l'employé représentant aux décisions. Or, les résultats obtenus à propos des difficultés et des tensions vécues par les employés représentants ont permis de mettre en évidence des enjeux relatifs à une intégration appropriée d'un travailleur sur un conseil d'administration. En outre, cette compréhension des enjeux suggère d'assurer à l'employé des connaissances utiles sur le rôle de l'employé représentant en lien avec la prise de décision au conseil d'administration de même que les difficultés ou tensions pouvant être présentes dans l'exercice de son rôle sur le CA. En outre, cela pourrait se traduire par de la formation en administration et en gestion financière de même qu'une clarification relatives aux rôles. Par ailleurs, cela suggère que les autres administrateurs soient aussi conscientisés aux défis et aux tensions auxquels l'employé représentant risque d'être confronté et d'en comprendre l'impact sur sa contribution aux décisions prises en conseil d'administration.

La prochaine section expose les limites de la recherche.

5.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Toute recherche, suite aux choix méthodologiques, comporte des limites. Les prochains paragraphes font ressortir les limites de la présente recherche : celles liées à l'échantillonnage et les limites associées à la production et à l'analyse des données.

5.2.1 ÉCHANTILLONNAGE

Dans la présente étude, la stratégie d'échantillonnage proposait d'inclure deux coopératives de solidarité au Québec et d'avoir comme participants à la recherche trois personnes par coopérative : un employé représentant, la direction générale/coordination et le président du conseil d'administration ou un représentant désigné. Nous pouvons noter une limite sur le nombre de cas étudiés et une limite sur l'information obtenue pour

chacun des cas (limité à trois personnes par coopérative et excluant d'autres employés que l'employé représentant). Comme l'indiquent Miles et Huberman (2003, p.58) « vous aurez beau le vouloir, vous ne pourrez jamais étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner toutes leurs actions ». Le nombre de coopératives étudiées et de participants interviewés limite les résultats obtenus et ne permet pas une généralisation des résultats. De plus, le fait de ne pas avoir interviewé d'autres employés que l'employé représentant limite les résultats obtenus relatifs aux tensions vécues par ce dernier potentiellement attribuable aux doubles rôles d'employé et d'administrateur.

5.2.2 LA PRODUCTION ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Comme présenté au chapitre 3, de nombreuses méthodes et tactiques de recherche utilisées permettent de rendre notre recherche objective, crédible, plausible et transférable. Cependant, cela n'exclut pas la possibilité qu'il existe des limites en termes de production et d'analyse des données.

Dans un premier temps, lors de l'entretien de validation des données, certaines informations ont été soulevées, ayant été oubliées ou occultées par les participants lors du premier entretien. Il pouvait s'agir, entre autres, d'objets de décision traités en conseil d'administration ou d'information concernant les modalités de participation de l'employé représentant. Compte tenu du fait que nous avons prévu deux entretiens, les nouvelles données obtenues lors des entretiens de validation de données n'ont pu être validées par l'ensemble des participants des coopératives.

Dans un second temps, nous avons observé une séance du conseil d'administration pour chacune des coopératives étudiées. Il est envisageable de penser

que si nous avions assisté à plus d'une rencontre, nous aurions pu obtenir davantage de données concernant la consultation de l'employé représentant sur les objets de décision. Bien entendu, l'observation d'une séance ne permet pas de couvrir l'ensemble des objets de décision traités en conseil d'administration. Cependant, les entretiens ont permis, entre autres, de faire ressortir des données pertinentes permettant une triangulation relative à la modalité de participation "consultation" de l'employé représentant par les autres membres du CA pour certains objets de décision.

Enfin, il est important de noter que nous n'avons pas été en mesure d'effectuer la validation préalable des guides d'entretien sur le terrain et que l'exercice de l'accord inter juge s'est limitée à la collaboration du directeur de recherche.

Cette section a mis en évidence différentes limites de cette recherche qualitative. Sont présentées, dans les prochains paragraphes, les avenues possibles de recherche qu'elle soulève.

5.3 AVENUES DE RECHERCHE

Les résultats de cette étude permettent d'identifier des avenues possibles de recherche qui mériteraient d'être abordées.

Dans un premier temps, l'absence d'information concernant la division des responsabilités entre la direction générale/coordination des coopératives étudiées et les administrateurs sur le conseil d'administration peuvent influencer les décisions qui sont traitées en CA. Afin de pouvoir expliquer l'impact de la division des rôles, il serait pertinent de s'interroger sur la question en ajoutant cet élément au cadre de travail pour une prochaine recherche.

Dans un second temps, sur le plan des modalités de participation, le sujet de l'impact ou de l'influence de la consultation de l'employé sur les décisions des autres membres du conseil d'administration n'a pas été abordé. Cependant, ce sujet revêt un intérêt particulier étant donné que les résultats font ressortir que l'employé représentant est consulté sur des sujets touchant son quotidien (décisions dites « terrain ») ou sa compétence. À titre d'exemple, l'employé représentant est consulté dans le premier cas sur l'objet de décision "Acceptation des dépenses/Investissements dans la coopérative" et dans le second cas, il est consulté sur la "Création de partenariat" et le "Plan stratégique". L'exploration de cette avenue permettrait de mieux documenter l'impact de l'employé représentant sur la prise de décision en conseil d'administration. Une future recherche pourrait, à partir des objets de décision identifiés, valider si l'employé représentant exerce une forme d'influence dans les prises de décision. Par exemple, à savoir si lors de la consultation, il serait en mesure de modifier les perceptions chez certains administrateurs et en arriver à influencer leurs décisions.

Dans un troisième temps, il ressort dans la littérature et il est validé par les résultats de la présente recherche que la difficulté à comprendre les enjeux financiers est considéré comme une difficulté pour l'employé représentant dans l'exercice de ses fonctions. Lors des entretiens, l'employé représentant du second cas souligne l'importance de la formation coopérative dans la compréhension à la fois de son rôle sur le conseil d'administration, mais aussi sur les défis et les enjeux touchant son double rôle (celui d'employé et d'administrateur). Ainsi, il serait pertinent d'étudier l'effet qu'aurait ce type de formation sur l'exercice du rôle d'administrateur par l'employé représentant.

Cela aurait comme finalité, entre autres, de définir des actions permettant la mise en place d'un processus d'intégration d'un employé représentant sur un conseil d'administration.

CONCLUSION

Une des particularités de la coopérative de solidarité est la présence d'employés représentants siégeant au conseil d'administration. Cette recherche avait pour objectif de connaître la contribution des employés représentants aux prises de décision en conseil d'administration dans des coopératives de solidarité. Elle fut d'abord envisagée par l'intérêt du chercheur et sa pertinence scientifique justifiée par une carence de la littérature tant pour le concept de coopérative de solidarité que pour l'exercice du rôle de l'employé représentant dans ce type d'organisation. Ainsi, une recension d'écrits de recherches effectuées dans des entreprises privées a permis d'élaborer un cadre de travail comprenant principalement les catégories et objets de décision pris en conseil d'administration, les types de décisions concernés, les modalités de participation des administrateurs aux prises de décision et des difficultés et tensions vécues par des employés siégeant au CA. La question principale de recherche s'énonce donc ainsi : Comment les employés représentants dans les coopératives de solidarité contribuent-ils aux décisions prises en conseil d'administration? Deux questions complémentaires visaient l'identification des éléments suivants : les objets et types de décision auxquels les employés représentants participent, selon quelles modalités, ainsi que les principales difficultés qu'ils rencontrent.

Pour répondre à ces questions de recherche, un devis de recherche exploratoire privilégiant l'étude de cas a été conçu afin de valider (par déduction) et enrichir (par induction) le cadre de travail initial. La recherche a été effectuée dans deux coopératives

de solidarité québécoises ayant sur leur conseil d'administration un employé représentant. Dans chacune d'elles, ont participé à l'étude un employé représentant siégeant sur le conseil d'administration, un membre désigné du conseil d'administration et le directeur général (ou coordonnateur) de la coopérative. La collecte de données a été réalisée à l'aide de trois méthodes : deux entretiens semi-dirigés par participant, l'observation d'une séance du conseil d'administration par coopérative et l'analyse des comptes rendus de deux années de rencontres du CA. L'analyse des données a débuté par une phase de codification mixte (déduction et induction) et un exercice de *pattern-matching* pour être complétée par une analyse comparative des deux cas.

Plusieurs contributions théoriques et sociales résultent de la présente recherche. Débutons par les contributions au plan théorique. Premièrement, les résultats ont permis de valider les cinq catégories d'objets de décision, bien que des modifications apportées aux appellations de certaines de ces catégories permettent de les adapter plus spécifiquement à la réalité observée dans les deux coopératives étudiées. Les catégories de décisions validées sont donc les suivantes : Finances, Structure et organisation de la coopérative (vs Structure et organisation de l'entreprise), Politique commerciale (vs Politique industrielle et commerciale), Gouvernance démocratique et éducative (vs Gouvernance d'entreprise) ainsi que Ressources humaines.

Quant aux trente (30) objets de décision retenus pour l'ensemble des cinq (5) catégories, dix-sept (17) ont été validés dont treize (13) avec un nom adapté à la réalité des coopératives et treize (13) ajoutés à ceux du cadre de travail initial. De plus, vingt (20) des trente (30) objets de décision retenus sont communs aux deux coopératives et dix (10) sont spécifiques à l'une ou l'autre. Par exemple, dans la catégorie d'objets de

décision "Gouvernance démocratique et éducative", l'ensemble des sept (7) objets de décision sont communs aux deux coopératives étudiées. Par ailleurs, dans la catégorie "Structure et organisation de la coopérative", le seul objet de décision commun aux deux coopératives est la "Création de partenariats" alors les objets de décision "Organisation du travail" et "Localisation du siège social" sont présents l'un dans le premier cas et l'autre dans le second. Ces différences peuvent trouver une explication en vertu de plusieurs facteurs dont la nature des activités de la coopérative, la structure et le choix de traiter de certaines questions en conseil d'administration ou simplement le fait que certaines décisions sont abordées dans de très rares cas et n'ont pu être observées et discutées avec les participants de la recherche.

En ce qui concerne les types de décision, la littérature consultée en identifie trois soit les décisions stratégiques, les décisions tactiques et les décisions opérationnelles et précise que les décisions prises en CA sont de type stratégique. Or, les résultats révèlent que dans les CA des deux coopératives étudiées sont prises également des décisions de type tactique et opérationnel. Par exemple, des décisions de type tactique prises dans les deux cas sont : "Acceptation des dépenses/Investissement dans la coopérative", "Informations financières (bilan et états des résultats)", "Prévisions financières", "Subventions salariales", "Nomination de l'exécutif", "Embauche" et "Congédiement". Il est plausible d'expliquer cette situation par l'absence de strates hiérarchiques (ex.: cadres intermédiaires) dans ces coopératives conduisant le directeur général à s'assurer de la collaboration du conseil d'administration pour les décisions de type tactique. Enfin, plusieurs objets de décision de type opérationnel sont aussi abordés en CA dans les deux coopératives tels que "Rapports de gestion (suivis, plaintes, etc.)", "Préparation de

l'assemblée générale", "Acceptation/démission de membres", "Nomination des signataires" et "Activités de vie associative". Cela peut être expliqué par le fait que, bien qu'opérationnels, ces objets de décision sont associés à la vie démocratique et éducative propre aux coopératives.

En regard des modalités de participation – codécision, information et consultation - les résultats obtenus confirment que l'employé représentant codécide, car il détient le droit de vote que lui confère la loi. En ce qui concerne la modalité de décision "information", l'employé représentant, par sa présence au CA, bénéficie de l'information diffusée en séance pour chacun des points traités en conseil d'administration, au même titre que les autres administrateurs. La troisième modalité de participation concerne la "consultation" de l'employé par les autres administrateurs. Les résultats permettent d'avancer que les employés représentants sont consultés sur des sujets dits davantage « terrain », leur apport permettant d'éclairer le conseil d'administration sur des sujets touchant le quotidien des travailleurs (ex.: les décisions relatives aux ressources humaines et aux équipements de travail), mais aussi en fonction de leur expérience professionnelle, de leurs intérêts et de leur formation générale.

Pour ce qui est des difficultés et des tensions, celles-ci varient d'un employé représentant à l'autre. Tout comme pour la prise de décision, des facteurs propres à l'individu (ex.: connaissances en gestion et en finances) peuvent venir modifier sa participation aux décisions en conseil d'administration et son aisance à y participer. De plus, une source de tension présente dans la littérature est validée pour les deux cas : le double rôle exercé par l'employé représentant soit celui d'être à la fois travailleur et administrateur de la coopérative.

Somme toute, malgré des résultats non généralisables en vertu de quelques limites relatives à l'échantillonnage et à la production et l'analyse des données, cette recherche a permis la construction d'une première ébauche d'un modèle du rôle de l'employé représentant au sein des coopératives de solidarité, un modèle transférable à des contextes apparentés.

Enfin, les résultats obtenus permettent de souligner que cette recherche présente des contributions sociales en ce qu'elle fournit des pistes pour aider la compréhension d'enjeux concernant les employés représentants quant aux prises de décisions en conseil d'administration et ainsi contribuer à la formation des employés représentants actuels et nouveaux. Les apports théoriques et sociaux ouvrent sur de nouvelles pistes de recherche utiles aux coopératives de solidarité, leurs membres et leurs administrateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance internationale des coopératives. (consulté le 12 octobre 2015). *Qu'est-ce qu'une coopérative?*, [En ligne] Adresse URL : <http://ica.coop/fr/node/10584>
- Bélanger, J. *L'influence de la participation des employés sur la productivité : État de la recherche*. Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Publication R-00-4F, 2000, 42 pages.
- Benhamou, S. *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*. Paris, Centre d'analyse stratégique, AWS Édition, 2010, 154 pages.
- Betcherman, G. et coll. *Les transformations du milieu du travail au Canada*. Kingston, IRC Press, 1994, 142 pages.
- Blyton, P. « La participation des salariés à la prise de décision, dans UNESCO, La démocratisation du travail : participation, relations du travail et motivation ». *Revue trimestrielle publiée par l'UNESCO*, vol. XXXXVI, no. 2, 1984, 227-242.
- Borrits, B. *Coopérative contre capitalisme*. Paris, Edition Syllepse, 2015, 187 pages.
- Brideault, A. *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Québec, ORION, 1996, 138 pages.
- Chagnon, J. *Les coopératives de solidarité au Québec*. Québec, Direction des coopératives, Ministère du développement, innovation et exportation, 2004, 48 pages.
- Conchon, A. « L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise? », *La Revue de l'Ires*, vol 4, no.75, 2012, p.43-65.
- Conchon, A. *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*. Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers de la littérature économique récente, France, 2014, 643 pages.
- Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité. (consulté le 12 octobre 2015). *Types de coopératives*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.coopquebec.coop/fr/types-de-cooperatives.aspx>.
- Coopérative de développement régional du Québec. (consulté le 15 mars 2016). *Coopérative de solidarité*. [En ligne] Adresse URL :

<http://www.fcdrq.coop/index.php?id=229>

Crifo, P. et Rebérioux, A. *La participation des salariés*. Paris, Presses de science Po, 2019, 128 pages.

Desroche, H. *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris, Éditions ouvrières, 1976, p.35-64.

Dufour, R. et Gutierrez, G. *Proposer des valeurs! Une mission à expliciter et des activités à financer : deux défis de la coopérative de solidarité d'animation des jeunes d'Abitibi-Témiscamingue, la COSAJAT*. Sherbrooke, Essai dans le cadre de la Maîtrise en développement des coopératives et des collectivités, Université de Sherbrooke, 2007.

Dunand, J.-P. et coll. *Étude sur la protection accordée aux représentants des travailleurs*. Berne/Neuchâtel, Centre d'études des relations de travail, 2015, 198 pages.

École nationale d'administration publique. *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'États : Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*. n.d., 2007, 55 pages.

Fecteau, J.-M. *L'émergence de l'idéal coopératif et de l'État au Québec 1850-1914*. Montréal : Chaire de coopération de l'UQAM, 1989, 110 pages.

Fortin, M.-F. *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Canada : Chenelière Éducation, 2010, 536 pages.

Girard, J.-P. « Les coopératives de solidarité au Québec : entre rupture et continuité ». *Économie et solidarité*, vol. 39, no.2, 2008, p.53-74.

Girard, J.-P. « La coopérative multisociétaire: renouveau coopératif et défis de gestion ». *Revue de l'Université de Moncton*, vol.41, no.1, 2010, p.25-48.

Girard, J.-P. et Langlois, G. (2008). *Les coopératives de solidarité : une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale?* Université du Québec à Montréal, Synthèse d'une recherche, ARUC-Économie sociale, 2008, 44 pages.

Girard, J.-P., Pezzini, E. et Faubert-Mailloux, I. *Les coopératives sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois*. Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, École des sciences de la gestion, 2000, 50 pages.

Girard, J.-P., St-Pierre A., et Garon, I. *La coopérative de travail : Interaction conseil d'administration et direction générale, une dynamique à mieux comprendre*. Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), 2001, 47 p.

- Gravel, R.J. *La méthodologie du questionnaire. Guide à l'usage de l'enquêteur*. St-Laurent (Québec), Les Éditions BO-PRÉ, 1994, 102 pages.
- Hollandts, X. et Aubert, N. *La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise*. n.d., Finance Contrôle Stratégie, Association FCS, 2019, 33 pages.
- Hollandts, X., Guedri, Z. et Aubert, N. « Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 15, no. 4, 2011, p. 69-82.
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec*, Montréal, École de gestion John-Molson, 2008, 54 pages.
- Kéradec, H. *Épistémologie et didactique de la gestion : Le cas du concept de décision*. Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2013, 474 pages.
- Kochan, T.A., Katz, H.C. et Mckersie, R. B. *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca (New-York), ILR Press, 1993, 320 pages.
- Lafleur, M. *Tendance coopérative : l'autre façon de faire*. Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 2003, 41 pages.
- Lapointe, P.A. « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec ». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, no. 4, 2001, p.770-801.
- Laroche, P., Schmidt, G. et Wechtler, H. *L'influence des relations sociales sur la performance des entreprises : Une analyse des conséquences économiques du fait syndical en France*. n.d., Université de Part, 2006, 176 pages.
- Lescarbeau, R. (2010). *L'enquête Feed-Back*. Canada, Presses de l'Université de Montréal, 2010, 128 pages.
- Loi sur la santé et sécurité, RLRQ, c. S-2.1.
- Loi sur les coopératives du Québec, L.R.Q., C-67-4.
- Martin, A. *Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire*. Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke, cahier de l'IRECUS 04-08, 2006, 21 pages.
- Martin, A., Merrien, A.M., Sabourin, M. et Charbonneau, J. *Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation*. Fide, 2012, 321 pages.

- Michaud, V. *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : des chiffres et des lettres*. Montréal, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2011, 295 pages.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles. Édition De Boeck Université, 2003, 624 pages.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. *Analyse des données qualitatives en sciences humaines et sociales*. Bruxelles. Édition De Boeck Université, 2013, 429 pages.
- Ministère du Travail. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec : résumé du rapport d'enquête*. Québec, Gouvernement du Québec, 2003, 37 pages.
- Mucchielli, A. *Les méthodes qualitatives*. Paris, Presses universitaires de France, 1991, 126 pages.
- Neveu, C. « Des relations de travail sous tension : administrateurs et salariés des centres sociaux ». *Mouvements*, vol 1, no. 81, 2015, p84-89.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin, 2012, 424 pages.
- Pezzini, E. et Girard, J.-P. *Les coopératives : une utopie résiliente*. n.d., Fides, 2018, 160 pages.
- Pezzini, E. et Zandonai, F. « Le développement multisociétariat dans la coopération sociale en Italie ». *Revue de l'Université de Moncton*, vol.41, no.1, 2010, p.5-24.
- Pigé, B. « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise ». *Revue internationale P.M.S. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 15, n° 2, 2002, p. 119-142.
- Sadi, N.-E. et Moulin, F. « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique ». *Recma*, no. 333, 2014, p.43-58.
- Stervinou, S. « Les sociétés coopératives : des entreprises au management coopératif ». *Ergologia*, no.11, 2014, p.95-130.
- Tremblay, A.-A., Indatou, H.S.K. et Zuluaga, M.C. *La bonne gouvernance des coopératives de solidarité*. Sherbrooke, Essai dans le cadre de la Maîtrise en développement des coopératives et des collectivités, Université de Sherbrooke, 2007, 167 pages.
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. (consulté le 18 décembre 2016). *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAT*. [En ligne] Adresse URL : [http://recherche.uqat.ca/Politique_ethique_recherche_avec_etres_humains_\(juin-](http://recherche.uqat.ca/Politique_ethique_recherche_avec_etres_humains_(juin-)

[2015\).pdf.http://recherche.uqat.ca/Politique_ethique_recherche_avec_etres_humains_\(juin-2015\).pdf.](http://recherche.uqat.ca/Politique_ethique_recherche_avec_etres_humains_(juin-2015).pdf)

Villeneuve, F. *L'influence des facteurs structurels sur le travail managérial des infirmières-chefs : six études de cas dans trois hôpitaux du Québec*. Thèse de doctorat. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, faculté d'administration, 2005, 579 pages.

Wacheux F. *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe*. Bruxelles, dans Roussel, P. et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. : de Boeck, 2005, p. 9-30.

Yin, R.K. *Case study research*. Newbury Park, Sage Publications, 1994, 192 pages.

ANNEXE I DESCRIPTIONS DES ECRITS DES AUTEURS PRINCIPAUX

Tableau 23.0 : Description des écrits des auteurs principaux

Auteur	Titre	Sujet	Forme du texte	Types de recherche
Benhamou, Salima (2010)	Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés	Formes de participation des salariés et l'impact	Recension des écrits	Ne s'applique pas
Chagnon, Jocelyne (2004)	Les coopératives de solidarité au Québec	Présentation des coopératives de solidarité	Recherche	Ne s'applique pas
Conchon, Aline (2014)	Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise	Employé représentant et modalités de participation	Recherche	Thèse de doctorat
Girard, Jean-Pierre (2010)	La coopérative multisociétaire: renouveau coopératif et défis de gestion	Tension entre les intérêts	Recension des écrits	Ne s'applique pas
Girard, Jean-Pierre et Langlois, Geneviève (2008)	Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale?	Tension et difficultés	Synthèse d'une recherche	Ne s'applique pas
Hollandts, Xavier, Guedri, Zied et Aubert, Nicolas (2011)	Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance	Influence des salariés	Recherche	Quantitative
Lapointe, Paul-André (2001)	Partenariat et participation syndicale à la gestion: le cas de Tembec	Participation des salariés au conseil d'administration	Recherche	Qualitative
Michaud, Valérie (2011)	Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité: des chiffres et des lettres	Tension dans les coopératives de solidarité	Recherche	Thèse de doctorat
Stervinou, Sandrine (2014)	Les sociétés coopératives: des entreprises au management participatif?	Nature des décisions, rôle du salarié et tension	Recherche	Étude de cas (Sociétés Coopératives et Participatives (Scop))
Nacer-Eddine, Sadi et Moulin, Françoise (2014)	Gouvernance coopérative: un éclairage théorique	Tension chez les dirigeants	Recherche	Théorique
Tremblay, Andrée-Anne, Saidou Kindo Indatou, Hadja et Zuluaga, Maria Cecilia (2007)	La bonne gouvernance des coopératives de solidarité	Définition de la gouvernance	Recherche	Essai de maîtrise

ANNEXE II TYPOLOGIE DES TYPES DE DECISIONS

Tableau 24.0 : Typologie des types de décision

Caractéristiques	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de service, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

ANNEXE III GUIDE D'ENTRETIEN DES EMPLOYES REPRESENTANTS

Numéro attribué à la coopérative : _____

Numéro attribué au participant : _____

Date : _____

Heure de début _____ heure de fin _____

Objectif de la recherche

Cette recherche vise à explorer comment les employés représentants au conseil d'administration des coopératives de solidarité contribuent à la prise de décision. L'objectif est d'en dégager des constats qui seront utiles pour le développement des coopératives de solidarité et de mieux documenter l'exercice de l'employé représentant dans ce type de coopératives.

Buts et durée de l'entrevue

Obtenir des informations à propos de votre rôle au conseil d'administration

Obtenir des informations sur votre rôle dans les décisions prises en conseil d'administration

Obtenir des informations relatives aux difficultés qui peuvent être vécues dans l'exercice de votre rôle comme employé représentant.

Cela devrait nécessiter un entretien d'une heure et demie et un entretien de trente minutes.

Anonymat

Le caractère anonyme de vos réponses lors de la présente entrevue est garanti. Les notes de l'entretien seront gardées sous clefs.

Afin d'assurer le bon déroulement de l'entrevue, l'exactitude des informations recueillies et la qualité du travail d'analyse et de rédaction, je désire enregistrer l'entrevue. Une fois transcrites sur papier, les bandes enregistrées seront détruites. Je suis la seule personne qui aura accès à ces transcriptions, elles ne seront pas publiées. Est-ce que cela vous va ?

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, c'est votre opinion qui compte. Je vous invite donc à être totalement à l'aise dans vos réponses. Si toutefois lors des discussions il y a un écart avec le sujet initial, je me permettrai de rediriger les discussions vers l'objectif de l'entretien.

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
1	<p>En cinq mots, comment décrivez-vous votre rôle d'employé représentant au conseil d'administration ?</p> <p>Parlez-moi de la manière dont se déroule un conseil d'administration dans votre coopérative ? Pouvez-vous me décrire une rencontre type de conseil d'administration ?</p>	<p>Les objets de décision, les types de décision, les modalités de participation et les tensions et difficultés.</p>
2	<p>Pouvez-vous me donner des exemples de sujets qui sont discutés en conseil d'administration ?</p> <p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des indicateurs identifiés.</p> <p>Questions complémentaires :</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux finances) : les états prévisionnels des recettes et des dépenses, des comptes annuels, de la gestion du patrimoine, l'appel à des ressources financières ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la structure et l'organisation de l'entreprise) : les différents principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe, la création ou la suppression de filiale, la localisation du siège social ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la politique industrielle et commerciale) : le choix des technologies utilisé dans la coopérative, l'exploitation et les investissements fait par la coopérative ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la gouvernance de la coopérative) : l'étude des rapports de gestion, la nomination d'un directeur général, la proposition de nomination du président, la préparation de l'assemblée générale annuelle ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux ressources humaines) : le plan de formation, le rapport sur l'action sociale, le bilan social de la coopérative, la nature des primes et des indemnités du personnel, les conditions d'intéressement du personnel, le niveau de structure et des effectifs et la masse salariale ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets... ou me donner des exemples ?</p> <p>Faire une courte synthèse afin de valider que les informations transmises sont complètes et que le répondant n'a plus d'informations</p>	<p>Les objets de décisions et les types de décisions.</p>

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
	à transmettre.	
3	<p>À cette étape, nous souhaitons discuter de votre participation aux différentes décisions qui sont prises en conseil d'administration.</p> <p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des fonctions de l'entreprise :</p> <p>D'après vous, quand vous parlez de _____, comment est-ce que vous vous sentez ? Êtes-vous à l'aise à l'idée de participer aux discussions ?</p> <p>Quels sont les sujets avec lesquels vous êtes le plus à l'aise ?</p> <p>Quels sont les sujets avec lesquels vous êtes le moins à l'aise ?</p> <p>Quels sont les sujets avec lesquels vous considérez que votre point de vue est le plus pris en compte ?</p> <p>Quels sont les sujets avec lesquels vous considérez que votre point de vue est la moins pris en compte ?</p> <p>Quels sont les sujets sur lesquels vous pensez avoir de l'influence au conseil d'administration ?</p> <p>Quels sont les sujets sur lesquels vous pensez avoir le moins d'influence au conseil d'administration ?</p> <p>Faire une courte synthèse afin de valider que les informations transmises sont complètes et que le répondant n'a plus d'informations à transmettre.</p>	Modalités de participation
4	<p>À cette étape, nous souhaitons discuter de votre rôle d'employé représentant dans la coopérative en lien avec le conseil d'administration.</p> <p>Est-ce que vos collègues de travail vous interpellent pour amener des sujets ou des points de vue au conseil d'administration ? Si oui, quels sont les sujets ?</p> <p>Est-ce que vos collègues vous interpellent sur les décisions qui ont été prises en conseil d'administration ? Si oui, quels sont les sujets où vos collègues sont contents des décisions ? Quels sont les sujets où vos collègues sont insatisfaits des décisions ?</p> <p>Selon vous, avez-vous de l'influence auprès des employés ? Avez-vous déjà tenté de les convaincre suite à une décision du conseil d'administration ? Pouvez-vous nous indiquer le sujet de la décision ?</p> <p>D'après votre expérience, est-ce qu'un employé représentant à plus,</p>	Rôles, influences, les tensions et difficultés.

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
	moins ou pas de différence quant à l'accès à la direction générale de la coopérative ?	
5	<p>Est-ce que vous vivez des difficultés ou des tensions dans votre rôle d'employé représentant ?</p> <p>À titre d'employé représentant, vous arrive-t-il d'être pris entre les positions des employés de la coopérative et les positions du conseil d'administration ? Par exemple, avez-vous déjà déposé au conseil d'administration une demande provenant d'un employé qui n'a pas été bien reçue par le conseil d'administration ?</p> <p>À titre d'employé représentant, vous arrive-t-il de vivre des tensions avec les autres membres du conseil d'administration ?</p> <p>Vous est-il déjà arrivé de voter «Pour» à une résolution au conseil d'administration alors que la résolution n'a pas été adoptée à la majorité ? Si oui, pouvez-vous nous indiquer le sujet et le motif de votre décision ?</p> <p>Vous est-il déjà arrivé de voter «Contre» à une résolution au conseil d'administration alors que la résolution a été adoptée à la majorité ? Si oui, pouvez-vous nous indiquer le sujet et le motif de votre décision ?</p> <p>Vous est-il déjà arrivé de vous abstenir de voter lors d'une résolution au conseil d'administration ? Si oui, pouvez-vous nous indiquer le sujet et le motif de votre décision ?</p>	Les tensions et les difficultés.
6	<p>Quels sont vos objectifs en tant que représentant des travailleurs sur le conseil d'administration ?</p> <p>Pour chacun des objectifs, il sera listé et nous vérifierons les éléments suivants :</p> <p>Est-ce que vos objectifs sont atteints ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer comment vous les avez atteints ? Si non, pouvez-vous m'expliquer les barrières que vous empêche de les atteindre ?</p>	Modalités de participation, les difficultés et les tensions.
7	<p>Données sociodémographiques</p> <p>Quel est votre âge parmi les catégories suivantes ? 18-25 ans, 25-35 ans, 35-45 ans, 45-55ans, 55 ans et plus</p> <p>Quelle est votre formation générale ? _____</p> <p>Quelle est votre ancienneté dans la coopérative ?</p> <p>- En tant qu'employé ? _____</p> <p>- En tant qu'employé-représentant ? _____</p> <p>Avez-vous d'autres expériences de travail ?</p> <p>Quel est votre statut civil ? _____</p>	

ANNEXE IV GUIDE D'ENTRETIEN DU REPRESENTANT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Numéro attribué à la coopérative : _____

Numéro attribué au participant : _____

Date : _____

Heure de début _____ heure de fin _____

Objectif de la recherche

Cette recherche vise à explorer comment les employés représentants au conseil d'administration des coopératives de solidarité contribuent à la prise de décision. L'objectif est d'en dégager des constats qui seront utiles pour le développement des coopératives de solidarité et de mieux documenter l'exercice de l'employé représentant dans ce type de coopératives.

Buts et durée de l'entrevue

Obtenir des informations à propos du rôle de l'employé représentant au conseil d'administration

Obtenir des informations sur le rôle de l'employé représentant dans les décisions prises en conseil d'administration

Obtenir des informations relatives aux difficultés qui peuvent être vécues dans l'exercice du rôle de l'employé représentant.

Cela devrait nécessiter un entretien d'une heure et demie et un entretien de trente minutes.

Anonymat

Le caractère anonyme de vos réponses lors de la présente entrevue est garanti. Les notes de l'entretien seront gardées sous clefs.

Afin d'assurer le bon déroulement de l'entrevue, l'exactitude des informations recueillies et la qualité du travail d'analyse et de rédaction, je désire enregistrer l'entrevue. Une fois transcrites sur papier, les bandes enregistrées seront détruites. Je suis la seule personne qui aura accès à ces transcriptions, elles ne seront pas publiées. Est-ce que cela vous va ?

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, c'est votre opinion qui compte. Je vous invite donc à être totalement à l'aise dans vos réponses.

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
1	<p>Parlez-moi de comment de la manière dont se déroule un conseil d'administration dans votre coopérative ? Pouvez-vous me décrire une rencontre type de conseil d'administration ?</p> <p>En cinq mots, comment décrivez-vous le rôle d'employé représentant au conseil d'administration ?</p>	Les objets de décision, les types de décision, les modalités de participation et les tensions et difficultés.
2	<p>Pouvez-vous me donner des exemples de sujets qui sont discutés en conseil d'administration ?</p> <p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des indicateurs identifiés.</p> <p>Questions complémentaires :</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux finances) : les états prévisionnels des recettes et des dépenses, des comptes annuels, de la gestion du patrimoine, l'appel à des ressources financières ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la structure et l'organisation de l'entreprise) : les différents principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe, la création ou la suppression de filiale, la localisation du siège social ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la politique industrielle et commerciale) : le choix des technologies utilisé dans la coopérative, l'exploitation et les investissements fait par la coopérative ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la gouvernance de la coopérative) : l'étude des rapports de gestion, la nomination d'un directeur général, la proposition de nomination du président, la préparation de l'assemblée générale annuelle ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux ressources humaines) : le plan de formation, le rapport sur l'action sociale, le bilan social de la coopérative, la nature des primes et des indemnités du personnel, les conditions d'intéressement du personnel, le niveau de structure et des effectifs et la masse salariale ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets... ou me donner des exemples ?</p>	Les objets de décisions et les types de décisions.
3	Lors des décisions prises en conseil d'administration, comment jugez-vous la participation de l'employé représentant aux différents sujets ?	Modalités de participation

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
	<p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des indicateurs identifiés (pour les fins de cette grille d'entretien, nous ne prendrons que l'indicateur du budget)</p> <p>D'après vous, quand vous parlez de budget, est-ce que l'employé représentant maîtrise les sujets? ? Est-il à l'aise à l'idée de participer aux discussions ?</p> <p>Est-ce que l'employé représentant a une vision commune avec les autres membres du conseil d'administration ?</p> <p>Lors de la prise de décision, est-ce que vous sentez que le point de vue de l'employé représentant est pris en compte ?</p>	
4	<p>À cette étape, nous souhaitons discuter du rôle d'employé représentant dans la coopérative en lien avec le conseil d'administration.</p> <p>Est-ce que l'employé représentant amène des sujets qui touchent les travailleurs dans leur travail?</p> <p>Est-ce que l'employé représentant a déjà souligné qu'il a été interpellé concernant une décision prise en conseil d'administration?</p> <p>D'après votre expérience, est-ce qu'un employé représentant à plus, moins ou pas de différence quant à l'accès à la direction générale de la coopérative ?</p>	Objets de décisions et les tensions et difficultés.
5	<p>Selon vous, est-ce que l'employé représentant vit des difficultés ou des tensions dans son rôle au conseil d'administration?</p> <p>Arrive-t-il à l'employé représentant d'être pris entre les positions des employés de la coopérative et les positions du conseil d'administration ?</p> <p>Arrive-t-il à l'employé représentant de vivre des tensions avec les autres membres du conseil d'administration ?</p>	Les tensions et les difficultés.
6	<p>Quels sont, selon vous, les objectifs des employés représentants sur le conseil d'administration?</p> <p>Pour chacun des objectifs, il sera listé et nous vérifierons les éléments suivants :</p> <p>Est-ce que ces objectifs sont atteints ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer comment ils sont atteints ? Si non, pouvez-vous m'expliquer les barrières qui empêchent l'employé représentant de les atteindre ?</p>	Modalités de participation, les difficultés et les tensions.

7	<p>Données sociodémographiques</p> <p>Quel est votre âge parmi les catégories suivantes? 18-25 ans, 25-35 ans, 35-45 ans, 45-55ans, 55 ans et plus</p> <p>Quelle est votre formation générale? _____</p> <p>Quelle est votre ancienneté dans la coopérative?</p> <ul style="list-style-type: none">- En tant qu'employé? _____- En tant qu'employé-représentant? _____ <p>Avez-vous d'autres expériences de travail?</p> <p>Quel est votre statut civil? _____</p>	
---	---	--

ANNEXE V GUIDE D'ENTRETIEN DE LA DIRECTION GENERALE/COORDINATION

Numéro attribué à la coopérative : _____

Numéro attribué au participant : _____

Date : _____

Heure de début _____ heure de fin _____

Objectif de la recherche

Cette recherche vise à explorer comment les employés représentants au conseil d'administration des coopératives de solidarité contribuent à la prise de décision. L'objectif est d'en dégager des constats qui seront utiles pour le développement des coopératives de solidarité et de mieux documenter l'exercice de l'employé représentant dans ce type de coopératives.

Buts et durée de l'entrevue

Obtenir des informations à propos de votre rôle au conseil d'administration

Obtenir des informations sur votre rôle dans les décisions prises en conseil d'administration

Obtenir des informations relatives aux difficultés qui peuvent être vécues dans l'exercice de votre rôle comme employé représentant.

Cela devrait nécessiter un entretien d'une heure et demie et un entretien de trente minutes.

Anonymat

Le caractère anonyme de vos réponses lors de la présente entrevue est garanti. Les notes de l'entretien seront gardées sous clefs.

Afin d'assurer le bon déroulement de l'entrevue, l'exactitude des informations recueillies et la qualité du travail d'analyse et de rédaction, je désire enregistrer l'entrevue. Une fois transcrites sur papier, les bandes enregistrées seront détruites. Je suis la seule personne qui aura accès à ces transcriptions, elles ne seront pas publiées. Est-ce que cela vous va ?

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, c'est votre opinion qui compte. Je vous invite donc à être totalement à l'aise dans vos réponses.

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
1	<p>Parlez-moi de comment de la manière dont se déroule un conseil d'administration dans votre coopérative ? Pouvez-vous me décrire une rencontre type de votre conseil d'administration ?</p> <p>En cinq mots, comment décrivez-vous le rôle de l'employé représentant au conseil d'administration ?</p>	<p>Les objets de décision, les types de décision, les modalités de participation et les tensions et difficultés.</p>
2	<p>Pouvez-vous me donner des exemples de sujets qui sont discutés en conseil d'administration ?</p> <p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des indicateurs identifiés.</p> <p>Questions complémentaires :</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux finances) : les états prévisionnels des recettes et des dépenses, des comptes annuels, de la gestion du patrimoine, l'appel à des ressources financières ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la structure et l'organisation de l'entreprise) : les différents principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe, la création ou la suppression de filiale, la localisation du siège social ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la politique industrielle et commerciale) : le choix des technologies utilisé dans la coopérative, l'exploitation et les investissements fait par la coopérative ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés à la gouvernance de la coopérative) : l'étude des rapports de gestion, la nomination d'un directeur général, la proposition de nomination du président, la préparation de l'assemblée générale annuelle ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets ?</p> <p>En conseil d'administration, traitez-vous des sujets suivants (reliés aux ressources humaines) : le plan de formation, le rapport sur l'action sociale, le bilan social de la coopérative, la nature des primes et des indemnités du personnel, les conditions d'intéressement du personnel, le niveau de structure et des effectifs et la masse salariale ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature des sujets... ou me donner des exemples ?</p>	<p>Les objets de décisions et les types de décisions.</p>
3	<p>Lors des décisions qui sont prises en conseil d'administration, comment jugez-vous la participation de l'employé représentant aux</p>	<p>Modalités de participation</p>

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
	<p>différents sujets ?</p> <p>Pour aider le répondant à répondre à la question, des questions complémentaires peuvent lui être posées à partir des indicateurs identifiés (pour les fins de cette grille d'entretien, nous ne prendrons que l'indicateur du budget)</p> <p>D'après vous, quand vous parlez de budget, est-ce que l'employé représentant maîtrise les sujets? ? Est-il à l'aise à l'idée de participer aux discussions ?</p> <p>Est-ce que l'employé représentant a une vision commune avec les autres membres du conseil d'administration ?</p> <p>Lors de la prise de décision, est-ce que vous sentez que le point de vue de l'employé représentant est pris en compte ?</p>	
4	<p>À cette étape, nous souhaitons discuter du rôle d'employé représentant dans la coopérative en lien avec le conseil d'administration.</p> <p>Est-ce que l'employé représentant amène des sujets qui touchent les travailleurs dans leur travail?</p> <p>Est-ce que l'employé représentant a déjà souligné qu'il a été interpellé concernant une décision prise en conseil d'administration?</p> <p>D'après votre expérience, est-ce qu'un employé représentant à plus, moins ou pas de différence quant à l'accès à vous, la direction générale de la coopérative ?</p>	Objets de décisions et les tensions et difficultés.
5	<p>Selon vous, est-ce que l'employé représentant vit des difficultés ou des tensions dans son rôle au conseil d'administration?</p> <p>Arrive-t-il à l'employé représentant d'être pris entre les positions des employés de la coopérative et les positions du conseil d'administration ?</p> <p>Arrive-t-il à l'employé représentant de vivre des tensions avec les autres membres du conseil d'administration ?</p>	Les tensions et les difficultés.
6	<p>Quels sont, selon vous, les objectifs des employés représentants sur le conseil d'administration?</p> <p>Pour chacun des objectifs, il sera listé et nous vérifierons les éléments suivants :</p> <p>Est-ce que ces objectifs sont atteints ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer comment ils sont atteints ? Si non, pouvez-vous m'expliquer les barrières qui empêchent l'employé représentant de les atteindre ?</p>	Modalités de participation, les difficultés et les tensions.

#Q	Questions	Ce que la question mesure (éléments du cadre de travail)
7	<p>Données sociodémographiques</p> <p>Quel est votre âge parmi les catégories suivantes? 18-25 ans, 25-35 ans, 35-45 ans, 45-55ans, 55 ans et plus</p> <p>Quelle est votre formation générale? _____</p> <p>Quelle est votre ancienneté dans la coopérative?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En tant qu'employé? _____ - En tant qu'employé-représentant? _____ <p>Avez-vous d'autres expériences de travail?</p> <p>Quel est votre statut civil? _____</p>	

Ressources humaines	Embauche													
	Congédiement													
	Problèmes particuliers avec des employés													
	Formation													
	Congé à long terme													
	Échelle salariale													
	Conditions de travail													

Difficultés et tensions	
-------------------------	--

Annexe VII Extraits de verbatim

C. Bien, il y a toujours des informations par exemple s'il y a une activité de financement ou une activité de promotion, ça va être abordé au conseil d'administration. En fait, tout ce qui se fait dans la coopérative est amené en conseil d'administration, au moins en point d'information si ça ne prend pas de décision. On essaie de passer les gros sujets ou les points de décision en premier.

} OF - Financement.

} Dec. Inf.

D. Quand tu parlais du point relations de travail, c'est un point qui est assez grand. Est-ce que tu peux me décortiquer, défois c'est les conditions de travail, les embauches. Peux-tu me décortiquer le point relations de travail?

C. Bien les différents sujets? Il va y avoir les embauches, c'est sur que c'est là. Assez régulier. S'il y a une modification au manuel des employés, contrat de travail, des demandes de subventions salariales, et puis s'il y a des difficultés particulières avec des membres du personnel, ça va être apporté.

} CRH - Manuel e-
- OF - Contrat de w
- CRH - Demandes salariales (subvention)
- CRH - Pres. e-

D. Donc, il y a les embauches. Est-ce que s'il y a mesures disciplinaires, congédiement, est-ce que ça rentre dans cette lignée-là?

C. Oui, c'est toute. Notamment, les mesures disciplinaires ça va peut-être être plus une information qu'une décision parce qu'on a un comité de relations de travail qui est issu du conseil d'administration qui va recommander. Mais principalement, les congédiements, c'est officiel que ça passe nécessairement au Ca. Ou, si il y a des mesures disciplinaires qui pourraient amener des recours aux normes du travail par exemple, tout ce qui pourrait avoir un aspect juridique.

} CRH - M. discipl. -> information
-> décision

} CRH - Congédiement. - décision
↳ Mesures disciplinaires.

C. Bien, ça peut être un ou bien si ce n'est pas complet ou elle n'a rien dit, surtout ces sujets-là, sélection du personnel, il y a des parents qui vont se tourner vers elle et qui vont lui demander carrément.

*- D Interpellé
- RH - Direct^o personnel*

D. C'est là que tu vois l'influence?

C. Oui.

D. Y a-t-il des sujets où elle aurait moins d'influence ou tu notes une influence en moins?

C. Moins que les autres, non. Mais, où il y a moins de soucis particuliers à aller chercher son opinion ça va être plus sur des questions financières mettons. Les projets en général, quand ce n'est pas des projets qui regardent la garderie. Elle est plus un membre du conseil comme tous les autres à ce moment-là. Quand je parle des finances, c'est ce qui ne regarde pas les conditions de travail là. Mettons que l'on parle de l'état des résultats, elle va poser sa question comme n'importe qui, les gens n'iront pas chercher son opinion sur un déficit ou sur un surplus.

*⊖ influence - Finances
sauf cond: de tr.
↓
⊖ aux autres*

D. Elle est donc égale aux autres membres du CA

C. Oui, ce n'est pas moins, mais ce n'est pas plus. Si on parle des conditions de travail, la sélection du personnel, ou quelque chose qui regarde vraiment les enfants, là il va y avoir un souci d'aller chercher, particulièrement son opinion.

*- D ⊖ influence - RH
- Enfant } Aller chach
pt de vue*

D. Juste pour résumer, si on regarde où son point de vue est le plus pris en compte, les enfants, les employés, les ressources humaines, dans ce coin-là. Et puis, le reste c'est égal. Malgré que les finances c'est un

Vie démocratique et éducative	Acceptation/démission de membres		X			E-D-C E-D-C												X	
	Rapport de gestions (suivi, plaintes, etc.)		X		E-D-C E-D-C														X
	Nomination des dirigeants		X			E-D-C E-D-C												X	X
	Signataires	X				D-C E-D-C												X	
	Vie associative		X		E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C											X	
	Contrat de la direction générale		X				E-D-C E-D-C												X
	Révision des règlements généraux			X	C	D E-D	E-D E-D-C				E-D E-D-C	Connaissance du travail						X	
	Assemblée générale annuelle (préparation)	X			E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C												X
Ressources humaines	Embauche	X	X	X	E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C	E-D-C E-D-C				E-D-C E-D-C	Connaissance du travail et du terrain						X	
	Congédiement (hypothétique)	X			E		D E-D-C											X	
	Échelle salariale			X	C		E-D-C E-D-C												X
	Conditions de travail		X		D E-D-C		E-D-C E-D-C				E-D-C E-D-C	Connaissance du travail et du terrain							X

Légende :

E - Information reçue de l'employé représentant (pour chacun des objets de décision, la première ligne correspond au premier entretien et la seconde équivaut à l'entretien de validation des données. À titre d'exemple, prenons l'objet de décision Congédiement. Lors du premier entretien, seulement le directeur général a ressorti le point associé à la codécision tandis que lors de l'entretien de validation, les trois répondants confirment que ce sujet est traité en CA).

D - Information reçue de la direction générale.

C - Information reçue du représentant du conseil d'administration.

ANNEXE IX FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE : La contribution des employés représentants dans les décisions prises en conseil d'administration au sein des coopératives de solidarité.

NOM DE L'ÉTUDIANT-CHERCHEUR ET SON APPARTENANCE : Danik Gaudet, UQAT

NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE ET SON APPARTENANCE : François Villeneuve, UQAT

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DÉLIVRÉ PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE L'UQAT LE : 11 MAI 2017

PRÉAMBULE :

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique deux entretiens individuels. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer si vous avez des questions concernant le déroulement de la recherche ou vos droits en tant que participant.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiant-chercheur et à lui demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

BUT DE LA RECHERCHE :

La recherche aura pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Comment les employés représentants dans les coopératives de solidarité contribuent-ils aux décisions prises en conseil d'administration ?
- Quels sont les types et objets de décisions auxquels les employés représentants participent et selon quelles modalités ?

- Quels sont les rôles des employés représentants et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs rôles ?

Voici les thèmes qui seront abordés dans la recherche :

- Les objets de décision des conseils d'administration des coopératives de solidarité
- Les types de décisions prises en conseil d'administration des coopératives de solidarité
- Modalités de participation en conseil d'administration
- Les difficultés et les tensions vécues par l'employé représentant

La première partie de la recherche consistait en une revue de la littérature afin de documenter les coopératives de solidarité, le rôle et les enjeux de l'employé représentant de même que les modalités de participation, les objets de décision et les types de décisions.

La seconde partie de l'étude est de se rendre sur le terrain pour rencontrer les différents acteurs des coopératives de solidarité afin de discuter avec eux de la participation de l'employé représentant aux prises de décision en conseil d'administration, de vivre une période d'observation et, finalement, d'analyser de la documentation (procès-verbaux, entre autres).

En ce qui a trait à l'échantillonnage, deux coopératives de l'Abitibi-Témiscamingue feront partie de la recherche. Pour chacune des coopératives, les employés représentants seront interrogés, la personne assumant la direction générale de la coopérative et, finalement, la présidence de la coopérative ou un membre désigné du conseil d'administration.

Pour être éligible à participer à l'étude, l'employé représentant doit avoir à son actif une année d'expérience. Aux fins de l'étude, nous considérons une année comme s'étendant de la date de l'assemblée générale où l'employé s'est fait élire jusqu'à l'assemblée générale suivante. Quant à la direction générale de la coopérative, nous favorisons un participant qui a une expérience d'au moins une année. Finalement, pour la présidence de la coopérative ou un membre délégué du conseil d'administration, nous favorisons aussi que le candidat ait une expérience d'une année.

DESCRIPTION DE VOTRE PARTICIPATION À LA RECHERCHE :

En ce qui a trait à votre participation à la recherche, deux (2) entretiens sont prévus dans cette recherche. Le premier entretien sera d'une durée approximative de quatre-vingt-dix (90) minutes. Le second entretien, d'une durée de trente (30) minutes, permettra de compléter les données manquantes et de nous assurer de valider ce que nous avons eu comme information lors du premier entretien. Les discussions des entrevues seront enregistrées. Le moment et le

lieu de l'entretien seront laissés à votre discrétion. En ce qui a trait au lieu de l'entretien, il est préférable que la rencontre se tienne à l'extérieur des lieux de travail et des lieux publics. L'étudiant-chercheur pourra vous proposer un local au besoin.

AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION :

Participer à ce projet de recherche permet aux participants ainsi qu'à leur organisation de développer des connaissances favorisant la participation et la contribution des employés représentants au sein de la coopérative ainsi que favoriser la compréhension mutuelle et des relations de travail collaboratives et efficaces entre le président du conseil d'administration, le directeur général et les employés représentants.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION :

L'étudiant-chercheur estime que participer à l'entrevue individuelle présente pour vous un **risque minimal**, c'est-à-dire qu'il y a toute raison de penser que la probabilité et l'importance d'éventuels inconvénients associés à votre participation à la recherche sont comparables à ceux auxquels vous vous exposez dans les aspects de votre vie quotidienne au travail. Cependant, considérant le faible nombre de coopératives de solidarité en Abitibi-Témiscamingue, il existe un risque quant à l'identification des participants à la recherche. L'anonymat à l'externe sera protégé comme suit : aucun renseignement de nature à permettre d'identifier les coopératives et les participants et de leur associer des propos n'apparaîtra dans le rapport de recherche ou dans la diffusion publique des résultats. Finalement, le dernier inconvénient sera le temps que vous aurez à consacrer aux entretiens.

ENGAGEMENTS ET MESURES VISANT À ASSURER LA CONFIDENTIALITÉ :

Il semble évidemment non envisageable de garantir l'anonymat à l'interne. En effet, les participants (président du conseil, directeur général et employé-s représentant-s) se connaissent et sont en interaction dans et hors des séances de conseil d'administration de la coopérative. Toutefois, les propos qui seront rapportés dans le texte du mémoire seront apparentés à des situations normales et régulières de travail entre les répondants.

D'autre part, l'anonymat à l'externe sera protégé comme suit : aucun renseignement de nature à permettre d'identifier les coopératives et les participants et de leur associer des propos n'apparaîtra dans le rapport de recherche ou dans la diffusion publique des résultats.

Quant aux enregistrements sonores, ceux-ci seront détruits à la suite de la transcription des entretiens. Les transcriptions et les procès-verbaux seront conservés pendant une période de cinq (5) ans dans un ordinateur. Cet outil informatique sera protégé d'un mot de passe ne permettant l'accès qu'à l'étudiant-chercheur. Suite aux cinq (5) années de conservation, les documents seront détruits. Si toutefois des documents manuscrits s'avéraient contenir des informations, ceux-ci seront conservés dans un classeur barré et, tout comme les documents électroniques, seront détruits cinq (5) ans après la fin de la recherche. Ces données seront accessibles uniquement à l'étudiant-chercheur et à son directeur de recherche.

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE :

Aucune indemnité compensatoire

COMMERCIALISATION DES RÉSULTATS ET CONFLITS D'INTÉRÊTS :

Les résultats de cette recherche ne seront pas sujets à commercialisation. L'équipe de recherche ne s'expose à aucun conflit d'intérêts, ils agissent à titre d'équipes de recherche libre et indépendante.

DIFFUSION DES RÉSULTATS :

Le mémoire de recherche est un document public qui sera déposé à la bibliothèque de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et les résultats sont susceptibles d'être aussi publiés dans un livre ou sous la forme d'un article de revue professionnelle ou scientifique. Dans tous ces cas de diffusion, le style de rédaction assurera, pour les lecteurs externes, l'anonymat de l'établissement et l'anonymat des participants.

Pour ce qui est de la stratégie de suivi des résultats auprès de vous, une lettre de remerciement vous sera d'abord envoyée une fois le mémoire de recherche approuvé. Cette lettre contiendra les conclusions générales de la recherche. Bien entendu, il sera possible pour vous de demander une rencontre pour une présentation plus exhaustive des résultats ou de consulter le mémoire de recherche.

CLAUSE DE RESPONSABILITÉ :

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez l'étudiant-chercheur de leurs obligations légales et professionnelles à votre égard

LA PARTICIPATION DANS UNE RECHERCHE EST VOLONTAIRE :

La participation de votre coopérative est volontaire. Vous avez le droit de refuser de participer à cette étude ou de vous retirer en tout temps lors du projet. Lors de votre retrait, les données obtenues vous concernant seront détruites sur demande.

Pour tout renseignement supplémentaire concernant vos droits, vous pouvez vous adresser au :

Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

UQAT

Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche

445, boul. de l'Université, Bureau B-309

Rouyn-Noranda (Qc) J9X 5E4

Téléphone : (819) 762-0971 # 2252

cer@uqat.ca

CONSENTEMENT :

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à l'étude concernant la contribution des employés représentants dans les décisions prises en conseil d'administration au sein des coopératives de solidarité.

Nom du participant (lettres moulées)

Signature du participant

Date

Ce consentement était obtenu par :

Nom de l'étudiant-chercheur ou agent de recherche (lettres moulées)

Signature

Date

QUESTIONS :

Si vous avez d'autres questions plus tard et tout au long de cette étude, vous pouvez joindre :

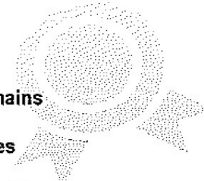
Danik Gaudet

Danik.Gaudet@uqat.ca

Veillez conserver un exemplaire de ce formulaire pour vos dossiers

ANNEXE X CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Référence : 2017-02 – Gaudet, D.



Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

Certificat attestant du respect des normes éthiques

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue certifie avoir examiné le formulaire de demande d'évaluation éthique du projet de recherche et les annexes associées tels que soumis par :

M. Danik Gaudet

Projet intitulé : « *La contribution des employés représentants dans les décisions prises en conseil d'administration au sein des coopératives de solidarité : Une étude de cas exploratoire dans deux organisations témiscabitiennes* »

Décision :

Accepté

Refusé : Suite aux dispositions des articles 5.5.1, 5.5.2 et 5.5.4 de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Autre :

Surveillance éthique continue :

Date de dépôt du rapport annuel : 11 mai 2018

Date de dépôt rapport final : À la fin du projet

Les formulaires modèles pour les rapports annuel et final sont disponibles sur le site web de l'UQAT : <http://recherche.uqat.ca/>

Membres du comité ayant participé à cette évaluation :

Nom	Poste occupé	Département ou discipline
Thomas Rajotte	Membre professeur	Département des sciences de l'éducation
Doina Muresanu	Membre professeur	Département des sciences de la gestion
Anaïs Lacasse	Présidente	Département des sciences de la santé

Date : 11 mai 2017

Anaïs Lacasse, Ph.D., présidente du CÉR-UQAT

Pour toute question : cer@uqat.ca