

**Collection**  
*Conférence*

**No C-2005-02**

**Compétences et gouvernance  
dans l'entreprise collective :  
le point de vue de la finance  
solidaire**

Élise Tessier

Allocution de Madame Élise Tessier:  
Présidente directrice générale du  
Réseau d'investissement social du  
Québec (RISQ) lors de la rencontre  
des étudiants MBA-cadres en  
entreprises collectives de l'UQÀM  
organisée avec la Chaire de  
recherche du Canada en économie  
sociale, en collaboration avec  
l'ARUC en économie sociale.

Université du Québec à Montréal,  
Salle des Boiseries, 6 mai 2005

Collection Conférence no 2

**Cahier de la Chaire de recherche  
du Canada en économie sociale**

Août 2005

Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale  
Collection Conférence – no C-2005-02

« **Compétences et gouvernance dans l'entreprise collective : le point de vue de la finance solidaire** »  
Élise Tessier

ISBN : **2-89276-356-8**

Dépôt légal : septembre 2005

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale étudie l'innovation sociale produite dans l'économie sociale, afin de mieux comprendre son rôle dans les transformations sociales. L'économie sociale désigne une forme particulière d'entreprises : coopératives, associations ou organismes à but non lucratif, mutuelles. Elles fonctionnent selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui particularisent les processus de décision, les finalités, la répartition des surplus, le sociétariat, le financement, etc. Établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, l'économie sociale cherche à servir la collectivité plutôt qu'à engendrer des profits pour les actionnaires.

Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les entreprises d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'État, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus de ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public (réseaux de politiques publiques, développement durable) et du secteur privé (gestion participative, responsabilité sociale corporative, bilan social). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation.

Les travaux de la Chaire se concentrent sur deux principaux terrains d'étude, soit celui des services de proximité (logement communautaire, aide domestique, cuisines collectives, centres de la petite enfance, etc.) et celui des services collectifs, notamment les services de soutien au développement (institutions financières, fonds de développement, corporations de développement économique communautaire, groupes de ressources techniques, etc.). Les recherches s'articulent autour de trois principaux chantiers. Le premier est celui de la **gouvernance**, afin de comprendre comment les instances plurielles et les partenariats favorisent la prise en compte d'objectifs relevant à la fois du marché et de l'intérêt général. Le deuxième chantier est celui des **modes de développement et de financement**, dans un univers où le capital n'est pas rémunéré par les profits. Le troisième chantier est celui des **méthodes d'évaluation** spécifiques à une double mission économique et sociale.

À terme, le but est de comprendre ce qui fait cohérence dans la contribution de l'économie sociale au renouvellement et à la démocratisation du modèle de développement. L'économie peut ainsi être mise au service de la société.

À fin de rendre compte des travaux de la Chaire, nous proposons deux collections :

1. Recherche
2. Conférences

Marie J. Bouchard  
Titulaire



## NOTES SUR L'AUTEURE

**Élise TESSIER** est présidente directrice générale du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ).



## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| LISTE DES TABLEAUX.....  | ix |
| RÉSUMÉ.....  | xi |
| COMPÉTENCES ET GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE COLLECTIVE :<br>LE POINT DE VUE DE LA FINANCE SOLIDAIRE .....                       | 1  |
| LA COMPLÉMENTARITÉ DES EXPERTISES ... ET DES CULTURES CONSTITUE<br>LA FORCE PRINCIPALE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....          | 3  |
| LA VITALITÉ ASSOCIATIVE EST UN DES MOTEURS DE L'ENTREPRISE<br>D'ÉCONOMIE SOCIALE .....   | 4  |
| PROCESSUS DE GESTION DÉMOCRATIQUE.....   | 7  |
| UNE DÉLÉGATION DYNAMIQUE ET IMPUTABLE : TRANSPARENCE VERS LE BAS<br>ET LA CONSULTATION VERS LE HAUT : UN DOUBLE LEADERSHIP ..... | 7  |
| SITUATION 1 : LE POUVOIR DE DÉCISION EST CELUI DES SALARIÉS<br>DE L'ENTREPRISE .....   | 9  |
| SITUATION 2 : LE POUVOIR DE DÉCISION APPARTIENT À DES PERSONNES<br>BÉNÉVOLES NON RÉMUNÉRÉES PAR L'ENTREPRISE. ....               | 10 |





## LISTE DES TABLEAUX

|           |   |   |
|-----------|---|---|
| TABLEAU 1 | Grille d'indicateurs de qualité de vie associative..... | 6 |
|-----------|---|---|



## RÉSUMÉ

*Allocution de Madame Élise Tessier: Présidente directrice générale du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) lors de la rencontre des étudiants MBA-cadres en entreprises collectives de l'UQÀM organisée avec la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, en collaboration avec l'ARUC en économie sociale.*

*Université du Québec à Montréal,  
Salle des Boiseries, 6 mai 2005*



## COMPÉTENCES ET GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE COLLECTIVE : LE POINT DE VUE DE LA FINANCE SOLIDAIRE

*Élise Tessier*

Dans une évaluation globale des conditions de réussite de l'entreprise, les décideurs analysent autant les aspects opérationnels que les prévisions financières.

Les prévisions financières sur lesquelles l'analyste validera la viabilité de l'entreprise découlent toujours de la démonstration de la rentabilité sociale du projet de « l'association » ainsi que de l'efficacité économique de « l'entreprise ».

Cette analyse doit habituellement couvrir plusieurs aspects de raison d'être et du fonctionnement de l'entreprise :

- Les éléments relatifs à la mission, la qualité de son ancrage et de sa vie associative.
- La pertinence des stratégies de marché, des choix de production.
- L'adéquation de l'équipe, l'organisation de la gestion.

L'appréciation de ces éléments doit être réalisée selon une mise en perspective d'ensemble. Elle doit permettre de dégager les éléments de cohérence et la qualité de l'articulation de chacun.

Ces éléments confirment la solidité du projet ainsi que sa contribution au développement. Ils doivent donc précéder et appuyer les perspectives financières.

Prise dans son ensemble, la réussite d'une entreprise d'économie sociale repose sur **cinq éléments principaux** qui doivent être solides ou démontrer leur capacité à le devenir :

- L'**équilibre** entre la **mission** portée par le groupe ou la communauté « entreprenante » et l'**efficacité économique** des activités de l'entreprise qu'ils ont fondée, avec un leadership porteur de ces deux dimensions.
- La **cohérence** et la **compatibilité** entre les buts sociaux poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, notamment au niveau des conséquences pratiques qu'auront les opérations quotidiennes sur la mission.
- L'**entrepreneurship collectif** et la qualité de la vie associative : c'est la source de sa vitalité.
- Le **soutien de la communauté** dans laquelle l'entreprise se met au monde : c'est la force de l'ancrage et du réseautage.
- L'**efficacité des opérations** qui permet d'offrir des produits et des services à ses membres à des prix acceptables assurant la viabilité de l'entreprise.

**La force de l'entrepreneuriat collectif réside dans la qualité de sa vie associative, dans son processus de gestion démocratique et par l'atteinte d'un leadership équilibré.**

C'est sur ce collectif que repose la viabilité à long terme de l'entreprise d'économie sociale. On sait que la réussite de toute entreprise est intimement liée aux savoir-être et savoir-faire de l'entrepreneur. On pense à sa connaissance du marché, son réseau relationnel, son expertise technique de production. De plus, son engagement dans son entreprise et la force de ses motivations seront des éléments déterminants, particulièrement si des difficultés surviennent.

**Dans l'entrepreneuriat collectif, les exigences d'expertise et de savoir-faire sont les mêmes mais les talents et les réseaux relationnels s'additionnent, les capacités créatrices se conjuguent et la motivation se renforce à travers le groupe.**

Le fonctionnement et le système de décision doivent être organisés pour permettre à l'entreprise de bénéficier de toute cette force collective, ce capital humain.

L'entrepreneuriat collectif est d'abord et surtout formé des représentants de « l'association de personnes », organisée dans le cadre démocratique d'une coopérative ou d'un organisme à but non lucratif. Pour développer leur projet, les membres de cette « association » se donnent des règles de fonctionnement et constituent des instances de décision collectives.

C'est dans « l'association » que se tiennent les débats majeurs sur les orientations stratégiques, mais c'est aussi le lieu de l'imagination collective, de la mobilisation des membres et des sympathisants autour du projet quand il faut trouver des solutions aux inévitables embûches et difficultés dans les périodes de démarrage, de développement, de consolidation et aussi de redressement de l'entreprise

**Le caractère collectif a certains avantages :**

- **La créativité** : L'implication accrue de plusieurs personnes au sein de l'administration et des opérations courantes amène une capacité de formuler des stratégies et des solutions, de prendre des initiatives qui sont alimentées par les échanges et le dialogue.
- **Les liens avec l'environnement et la communauté** : La nature collective des promoteurs permet souvent à ces derniers d'être aussi actifs à d'autres niveaux dans leur communauté de façon à favoriser la reconnaissance des activités de l'entreprise. Leur caractère collectif permet aussi de diversifier les activités de représentation. La nature du groupe facilite l'identification des acteurs de la communauté face à l'entreprise davantage que si elle était issue d'une initiative individuelle.

**Le rassemblement de ressources, d'expertises et de contacts** : Chaque membre d'un regroupement de promoteurs peut apporter des connaissances techniques et/ou sociales complémentaires afin de bonifier les capacités d'intervention et de gestion de l'entreprise.

## **MAIS IL EXIGE CERTAINES CONDITIONS :**

- Le caractère collectif exige une grande rigueur administrative, le besoin d'un leadership entrepreneurial (rassembleur, motivateur, contrôleur, gestionnaire, vendeur, innovateur). Il faut donc trouver ce gestionnaire, ce leader, soit dans le groupe avec des supports si nécessaire, soit à l'extérieur du groupe.

Le caractère collectif exige une structure de gestion formelle pour assurer l'**efficacité** de la prise de décision tout en assurant l'**espace démocratique** nécessaire pour que l'ensemble des promoteurs et partenaires puissent s'exprimer sur les orientations de l'organisme et son mode de fonctionnement (comités de gestion, assemblées générales régulières, etc.).

**L'appréciation du risque doit donc viser la qualité de l'entrepreneur collectif.** Elle suppose une approche centrée sur le groupe promoteur, à partir des qualités et des expertises réunies; de leur potentiel en tant qu'équipe.

Cela implique une évaluation de la démarche entrepreneuriale formelle du groupe validant notamment :

- Le niveau de professionnalisation nécessaire.
- La capacité interne d'adaptation après le démarrage.
- Le potentiel de renforcement et de développement des compétences et des expertises des membres de l'association.
- L'évaluation de la cohésion de groupe.

## **LA COMPLÉMENTARITÉ DES EXPERTISES ... ET DES CULTURES CONSTITUE LA FORCE PRINCIPALE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Au-delà du potentiel technique, le concept d'équilibre dans « l'association » est un facteur de succès important. Il est majeur que les instances (particulièrement le conseil d'administration) soient composées d'une diversité d'expertises (ou d'origines socioprofessionnelles).

**Cette diversité doit représenter de façon équilibrée les deux préoccupations constantes de l'entreprise : la réalisation de la mission et l'efficacité de ses opérations.**

Cet équilibre sera un atout majeur dans la vie de « l'entreprise » pour faire face aux défis rencontrés qui portent sur des questions aussi diversifiées que :

- Les stratégies de marché, de politique de prix, de qualité de service, la gestion des opérations.
- Les négociations avec des représentants des ministères pour des permis ou du financement.
- Les questions d'organisation du travail.

- La compatibilité de tous ces paramètres avec la mission qui demeure la finalité de l'entreprise. Cette dernière doit ainsi demeurer la préoccupation transversale et permanente des actions de l'entreprise.

## **LA VITALITÉ ASSOCIATIVE EST UN DES MOTEURS DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE**

La vitalité associative est un des moteurs de l'entreprise d'économie sociale. La qualité de cette vitalité favorise l'équilibre entre la mission et les préoccupations d'opération et assure l'implication de tous à son succès.

On a souvent constaté que sans une réelle mobilisation associative, le risque est de voir la mobilisation des membres et du milieu s'affaiblir avec le temps.

Dans une coopérative, le potentiel de mobilisation des membres travailleurs, producteurs ou usagers peut se réduire à terme à la simple logique d'échange marchand.

Dans un OBNL, la distance entre l'organisation et le milieu réduirait les appuis et soutiens des personnes et organisations. Il serait alors plus difficile d'aller chercher de l'aide ou du financement si des difficultés survenaient.

Il est donc important que le membership de l'entreprise soit large, qu'il couvre tous les travailleurs dans une coopérative de travail et qu'il soit représentatif de la collectivité dans les OBNL, puisqu'il s'agit ici d'entreprises au service de la collectivité.

L'« Association » doit donc créer les conditions pour que se maintienne et même se développe ce membership.

À long terme, c'est le membership qui procure une certaine stabilité dans l'« Association » en alimentant la relève, par de nouveaux membres et de futurs administrateurs qui seront nécessaires au dynamisme de ces groupes. Il devrait en découler une organisation toujours à l'écoute des besoins exprimés dans son milieu et des efforts de formation associative continue.

Un large membership facilite la mobilisation à l'avantage du développement de l'entreprise et peut même avoir un impact majeur pour traverser des étapes plus difficiles de son évolution. Il permet aussi de consolider davantage la base économique de « l'Entreprise ».

**Pour l'analyste** d'une entreprise collective, il faut s'assurer que la vitalité associative est bien présente ou qu'elle est en voie de s'installer durablement. La participation active des membres de l'Association et leur appropriation de projet d'entreprise doivent être observées.

Il est difficile de percevoir de façon précise la réalité de la vie associative mais la présence des administrateurs lors des rencontres et leur participation aux discussions sur la demande de financement sont un premier indicateur. De plus, l'analyste devrait obtenir un organigramme des instances décrivant les rôles et responsabilités de chacun des conseils et comités.



L'analyste devrait également se renseigner sur la fréquence des réunions des diverses instances et comparer celle-ci à la fréquence prévue dans les règlements généraux de l'entreprise collective.

Règle générale, les instances se réunissent à un rythme régulier. À titre indicatif, voici les fréquences les plus souvent rencontrées :

- L'assemblée générale des membres se réunit environ une fois par année.
- Le conseil d'administration se réunit entre 4 et 10 fois par année.

Les comités (comité de gestion, comité exécutif, comité de développement ou autres) se réunissent en fonction des besoins pour lesquels ils ont été créés.

Il est à noter que dans des périodes plus intenses dans la vie d'une entreprise, le CA et ses comités concernés par ces sujets devraient se réunir de façon plus rapprochée, et autant que nécessaire.

- Le contenu des décisions doit aussi être compatible avec les principes de transparence et de démocratie. Les membres des instances doivent avoir accès aux informations importantes s'ils veulent pouvoir prendre les décisions pertinentes. Pour un CA, ce sont, entre autres, des points comme : les budgets, stratégie de développement, plans d'investissement, politique salariale, utilisation des surplus, etc. qui doivent faire l'objet de discussions et de décisions.
- Les processus de consultation, de prise de décision et de communication doivent contribuer au dynamisme des opérations. Les comités de gestion sont un exemple de tels mécanismes.
- Dans les entreprises en démarrage, l'absence d'histoire commune entre les futurs membres devrait inciter à vérifier qu'un plan de formation à la vie démocratique est prévu, de préférence avec des intervenants extérieurs spécialisés, ou certaines fédérations ou organismes de développement des coopératives et les réseaux sectoriels en économie sociale.
- Dans certaines situations qui démontrent des besoins de support interne ou qui présentent des risques de tension, on peut conseiller d'offrir un ou plusieurs sièges d'administrateurs à des personnes externes. Ces dernières peuvent avoir un rôle positif sur la rigueur administrative (ordre du jour, décisions, etc.) qui est très utile pour construire et structurer durablement les règles de fonctionnement de la vie associative.

**TABLEAU 1**  
**Grille d'indicateurs de qualité de vie associative**

Les indicateurs suivants sont utiles pour valider la qualité de la vie associative.

| <b>GRILLE D'INDICATEURS</b>  |
|--|
| <b>Les membres</b>   |
| Nombre de membres de l'organisme   |
| Nombre d'utilisateurs – clients  |
| Nombre d'assemblées générales par année  |
| Nombre de membres qui participent aux assemblées ou taux de participation  |
| <b>Le conseil d'administration</b>   |
| Nombre de membres au conseil d'administration  |
| Dont le nombre d'utilisateurs;   |
| Dont le nombre de travailleurs;  |
| Dont le nombre de représentants du milieu.   |
| Nombre de rencontres par année   |
| <b>Les membres</b>   |
| Le type de participation est-il :<br>Solidaire (participatif, collectif et exécutif, les participants assistent aux instances, se mobilisent collectivement et prennent part à la décision) ?<br>Transparent (participatif, collectif et consultatif, information et consultation par instances mais sans participation à la décision) ?<br>Traditionnel (passif, individuel et consultatif, consultation individuelle) ?          |
| Existe-t-il des modes d'appropriation par les usagers/clientèles des enjeux principaux (historique, mission, objectifs, opérations) de l'entreprise et de ses mécanismes démocratiques.  |
| L'entreprise prévoit-elle ou réalise-t-elle des activités de formation auprès de ses partenaires (travailleurs, membres et usagers) au sujet :<br>de la gestion d'un conseil d'administration;<br>du rôle, des droits et responsabilités des administrateurs et membres de l'entité légale;<br>des mécanismes et processus de gestion démocratique;<br>des rôles et dimensions de la propriété collective.                         |
| <b>Le conseil d'administration</b>   |
| Composition du conseil d'administration favorisant :<br>la mise en commun d'expertises complémentaires ;<br>la rencontre et l'échange entre les divers milieux de la région ;<br>l'ancrage auprès des partenaires externes stratégiques de l'entreprise;<br>la défense de l'éthique organisationnelle et la protection de la mission de l'entreprise;<br>la capacité d'appuyer et de superviser les gestionnaires de l'entreprise. |
| Rotation parmi les membres du conseil  |
| Rythme de changement à la présidence et aux postes clés  |
| Existence de comités, rôles et compositions  |
| Mécanisme de communication aux membres   |
| Modes de décisions collectives sur les points majeurs  |

## **PROCESSUS DE GESTION DÉMOCRATIQUE**

Le mode d'organisation des décisions; représentation et efficacité.

La vie associative a un impact direct sur l'organisation économique de l'entreprise en l'amenant à s'organiser selon un mode de gestion démocratique, c'est-à-dire, entre autres :

- La consultation des membres;
- La circulation de l'information;
- La transparence des décisions.

L'application de ces principes en compatibilité avec les impératifs de gestion quotidienne et de décisions opérationnelles.

## **UNE DÉLÉGATION DYNAMIQUE ET IMPUTABLE : TRANSPARENCE VERS LE BAS ET LA CONSULTATION VERS LE HAUT : UN DOUBLE LEADERSHIP**

En effet, une entreprise collective se doit, elle aussi de pouvoir prendre des décisions rapides au quotidien. C'est la raison qui explique que beaucoup de décisions opérationnelles doivent être déléguées :

- De l'assemblée générale au conseil d'administration;
- Du conseil d'administration à un comité exécutif, et pour certains sujets, à un ou des comités spécifiques;
- Du comité exécutif à une direction générale;
- De la direction générale aux responsables des opérations, s'il y a lieu.

Toute délégation suppose de rendre compte. Ainsi, les différents niveaux de décision doivent recevoir un rapport régulier de façon de plus en plus formalisée quand on remonte la chaîne des responsabilités :

- De l'information verbale et écrite en rencontre d'équipe opérationnelle, sous la responsabilité de la direction générale;
- Au rapport de la direction au conseil d'administration: l'important est que les administrateurs aient la capacité d'exercer adéquatement leur rôle de contrôle de la bonne exécution des mandats donnés à la direction générale;
- Jusqu'au rapport annuel du conseil d'administration à l'assemblée générale.

La gestion démocratique est un mode de gestion et de direction d'entreprise qui fonctionne dans le respect de la mission tout en étant capable d'être pleinement opérationnel avec un système de décision rapide et adéquat. C'est un équilibre du leadership entre :

- « L'association » qui doit garder le contrôle des décisions majeures;

- Et l'équipe de gestion de « l'entreprise » qui doit pouvoir disposer d'une large autonomie de décision.

Le caractère collectif de l'entreprise exige une structure de gestion formelle pour assurer l'efficacité dans la prise de décision tout en préservant l'espace démocratique nécessaire pour que l'ensemble des promoteurs et partenaires puissent s'exprimer sur les orientations de l'organisme et son mode de fonctionnement (comités de gestion, assemblées générales régulières, etc.).

L'équilibre du leadership entre la direction générale et le CA est très important pour le devenir de l'entreprise. Le risque majeur est celui d'un possible conflit entre ces deux leaderships, qui pourrait se manifester par :

- Un contrôle excessif d'un CA ou d'un exécutif, avec des risques de lourdeur de fonctionnement dommageables dans une organisation qui se situe sur le marché concurrentiel;
- À l'inverse, un contrôle insuffisant et le risque d'une érosion de la vie démocratique, avec comme conséquence, un système de décision qui repose uniquement sur les épaules du DG, ou du président.

Dans cette dernière situation, l'entreprise pourrait difficilement compter sur un réseau d'expertise (et de relations) interne, et assez peu sur une possible mobilisation du milieu en cas de difficultés.

L'analyste doit donc être aussi attentif à l'évaluation de l'équilibre des leaderships entre direction et conseil d'administration qu'aux modes de fonctionnement internes.

Une attention particulière sur le taux de roulement des titulaires du poste à la direction générale, de l'absentéisme des administrateurs et du roulement des officiers (présidence, trésorerie, secrétariat) permet de révéler l'état de l'équilibre dans ce double leadership.

Il apparaît souhaitable d'assortir une décision de financement à un suivi direct. Un intervenant financier peut être représenté au conseil, comme observateur ou comme membre votant si on juge l'enjeu important.

#### **On doit ainsi valider :**

- La clarté des mandats entre le conseil et la direction;
- Une communauté de vision quant aux défis et orientations de l'entreprise;
- Le taux de roulement des personnes à la direction et au conseil;
- Le degré de délégation des décisions : du conseil d'administration => vers le comité exécutif => vers la direction;
- La qualité des rapports : de la direction => vers le conseil d'administration => vers l'assemblée générale.

Deux situations, deux logiques mais toujours une réelle gestion démocratique.

Dans une entreprise d'économie sociale, la gestion démocratique s'organise différemment selon que ce sont :

- Les salariés qui détiennent le pouvoir de décision;
- Des membres non salariés qui en assument la responsabilité.

### **SITUATION 1 : LE POUVOIR DE DÉCISION EST CELUI DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE**

Dans une coopérative de travail ou de production, les membres de « l'association » sont aussi impliqués dans les opérations. Ils détiennent et apportent chacun une expertise qui leur permet de constituer collectivement une bonne compréhension des problèmes rencontrés et la capacité de « l'entreprise » à trouver les solutions à mettre en œuvre. Quand les salariés élus forment le conseil d'administration, il peut parfois y avoir confusion entre :

- Les fonctions opérationnelles reliées à la répartition des tâches dans « l'entreprise »: vente, production, administration, etc. qui reflètent une forme de leadership basée sur l'expertise professionnelle de chacun et principalement de la direction générale;
- Et leur rôle respectif au conseil d'administration de « l'association » où c'est à la présidence que revient le rôle de leader.

Ce risque de confusion peut être une source de difficulté dans la vie démocratique de l'entreprise et influencer l'efficacité des opérations. Par exemple : s'il arrive que les objectifs de ventes et de rentrées de fonds ne soient pas atteints, la conséquence immédiate est une difficulté à assumer le paiement des salaires des coopérateurs. Il s'ensuit inévitablement des tensions internes qui peuvent selon le cas :

- Renforcer la cohésion et la motivation de l'équipe, chacun étant prêt à donner beaucoup d'énergie dans la recherche et la mise en œuvre de solutions qui aboutiraient à redonner à l'entreprise le moyen d'assumer régulièrement le paiement des salaires;
- Ou, à l'inverse, produire une crise relationnelle importante, qui risque à terme bref de provoquer l'éclatement de l'entreprise avec le départ de certains ou le découragement d'autres. Dans ce cas, ce sont aussi des expertises qui disparaissent, ce qui peut éventuellement menacer l'efficacité de l'activité économique.

La différence entre ces deux situations possibles (que l'on peut parfois voir se succéder à intervalle régulier dans la même entreprise) est la capacité interne de gestion des conflits.

Cette capacité est toujours étroitement reliée à deux facteurs de la vie associative:

Si la vie démocratique fonctionne, il y a une réelle transparence, une véritable circulation d'information interne et des débats. Les membres ont l'habitude de se réunir pour parler des problèmes rencontrés et ils cherchent ensemble des solutions.

Si un leadership démocratique s'exerce réellement de la part d'un ou de plusieurs administrateurs (membres ou non-membres) capable(s) :

- À la fois, de donner la possibilité à chacun d'exprimer son point de vue et ses questions en ayant fait en sorte que tous détiennent l'information nécessaire à une bonne compréhension de l'ensemble des problèmes rencontrés;
- Et à la fois, d'apporter des propositions et des suggestions de résolution des difficultés qu'il soumettra au vote des membres;
- C'est un peu le profil idéal d'un bon président de CA, qui ne se confond pas avec celui du directeur général (dont la fonction amène souvent ce dernier à donner la priorité aux aspects très opérationnels plutôt qu'à la vitalité associative). Parfois, la présence au conseil d'un (ou plusieurs) membre(s) non salarié(s) peut considérablement faciliter le débat interne et la recherche collective de solutions;
- Quand ces deux conditions sont réunies (c'est la situation idéale), l'entreprise a bien davantage de chances de passer à travers les difficultés inhérentes aux années de démarrage ou aux problèmes de développement que connaît n'importe quelle entreprise.

## **SITUATION 2 : LE POUVOIR DE DÉCISION APPARTIENT À DES PERSONNES BÉNÉVOLES NON RÉMUNÉRÉES PAR L'ENTREPRISE.**

C'est la situation des coopératives d'usagers (ou à majorité d'usagers comme dans certaines coopératives de solidarité) et celle des organismes à but non lucratif (OBNL). Les administrateurs sont souvent moins au fait des opérations courantes de « l'entreprise » mais peuvent par contre être plus aguerris sur les questions plus générales de viabilité ou encore gardiens de la mission de l'entreprise.

En règle générale, les membres du conseil d'administration connaissent le niveau de responsabilité qui est le leur. Ils auront donc tendance à adopter une attitude vigilante sur la portée des décisions qu'ils devront endosser. Cependant, il arrive que des administrateurs, qui ne sont pas au fait du quotidien des opérations aient développé une relation de confiance importante envers leur DG et acceptent d'entériner ses décisions sans systématiquement exercer leur rôle de contrôle.

Il n'y a rien de particulièrement inquiétant à une telle attitude qui peut être pertinente dans une organisation économique soumise à l'obligation de prendre des décisions parfois très rapidement. Mais il est important de valider que le conseil reste vigilant et continue d'être informé des décisions prises, principalement celles ayant des conséquences majeures pour l'entreprise (engagements financiers, développements stratégiques, entre autres).

Rappelons que toute forme de délégation de pouvoir n'est efficiente que si l'entité qui délègue (le CA dans ce cas) exerce effectivement un contrôle régulier afin de s'assurer de la bonne orientation des décisions prises par la personne déléguée (soit le directeur général).

De façon générale, il faut se garder du risque de se référer à un modèle universel car la qualité démocratique d'une organisation dont le CA est composé de bénévoles est toujours relative à son contexte propre.