

## Avantages et difficultés du modèle des coopératives de travail

Par Simon Kinsey, stagiaire à la FCCT

Pour quiconque jette un bref regard sur l'histoire des coopératives de travail, la remarquable flexibilité de ce modèle saute aux yeux. Au Canada seulement, les exemples de gens qui se tournent vers cette structure abondent : pour sauver leurs emplois ou pour en créer de nouveaux, pour fournir un service à leur communauté, pour disposer d'une autonomie accrue, pour expérimenter des modalités subversives de détention de biens et de propriétés, pour échapper au marché du salariat ou pour construire une forme d'activité économique hors norme.<sup>1</sup> Une telle diversité d'intérêts se trouve toutefois rassemblée selon un fondement commun, soit la propriété et le contrôle démocratique par les membres travailleur·euse·s. Peu importe les motivations derrière une coopérative donnée, l'adhésion à ces principes inhérents génère une expérience de travail distincte du modèle standard de salariat. Bien sûr, l'application pratique de ces notions peut grandement varier. Prenons tout de même le temps ici de mettre en lumière des forces et des obstacles communs au sein de ce modèle.

La possession d'une entreprise par ses employé·e·s membres transforme les rapports au sein du milieu de travail. Dans un contexte commercial traditionnel, les intérêts économiques des propriétaires se trouvent par nature en tension avec ceux de personnes travailleuses. La faute ne repose pas sur des gens en particulier, et on ne devrait pas percevoir cette réalité comme une simple question de cupidité individuelle à maintenir sous contrôle. Plutôt, cette situation révèle le tiraillement inévitable propre à la relation de salariat. En bref, dans un marché de concurrence,

---

<sup>1</sup> Pour trouver des exemples de coopératives de travail canadiennes, consultez notamment *More Than Just a Job : Worker Cooperatives in English Canada* (Ottawa, Steel Rail Publishing, 1986); « Histoires à succès des coopératives de travail » (Secrétariat aux Coopératives, 2000); et les profils des coopératives de travail sur le site internet de la FCCT.

les entreprises doivent gagner de l'argent. Pour y arriver, elles doivent fournir un bien ou un service, généralement accompli par une main-d'œuvre. En termes crus du langage entrepreneurial, la force de travail devient le « coût des intrants », et le besoin de générer du profit dans un contexte concurrentiel incite les entreprises à réduire ces coûts au minimum pour maximiser la productivité de l'intrant (la main-d'œuvre). Concrètement, les firmes, peu importe les désirs personnels de celles et ceux qui les possèdent, se trouvent contraintes de maintenir les salaires au plus bas et d'assurer la plus haute productivité de leurs effectifs. Même sans grand sens de l'imagination, il est facile d'entrevoir les possibles conséquences négatives sur les personnes employées.

À l'inverse, la propriété par les membres-travailleur\*euse\*s entraîne une réorganisation du milieu de travail, puisque la relation intrinsèquement contradictoire entre les parties employeur et employée se transforme alors en projet collaboratif. Cette conversion détient le potentiel de modifier radicalement le bien-être du personnel, mais aussi celui de la communauté élargie. [Cette capacité transformatrice a notamment été relevée par Marcelo Vieta, dans sa recherche approfondie sur le modèle argentin des \*empresas recuperadas por sus trabajadores\* \(ERT\).](#) Ces entreprises ont été converties en coopératives de travail en réaction aux crises économiques engendrées par la restructuration néolibérale du pays. Selon Vieta, les personnes au sein des ERT transitionnent ainsi d'une posture d'« employé·e·s dociles ou centré·e·s sur leurs propres intérêts pour devenir des travailleur·euse·s orienté·e·s vers la coopération et l'autogestion ». Libérées du tiraillement antagoniste entre propriétaires et main-d'œuvre, les ERT représentent alors des milieux de travail définis par l'apprentissage, les obligations mutuelles, la solidarité, l'équité salariale et l'absence de surveillance hiérarchique. Puisque les intérêts de l'entreprise se

trouvent ainsi alignés avec ceux de sa force de travail, le champ d'application des ERT intègre aussi les besoins de la communauté dans laquelle elles s'inscrivent. Cela s'illustre clairement par les pratiques au sein de ces modèles d'offrir des espaces communautaires et des projets de logement, et de tenir des événements culturels. Certes, les ERT constituent des interprétations plutôt radicales du modèle coopératif, puisque leur fondation s'inscrit dans un contexte de crises économiques où le personnel a occupé son milieu de travail pour le récupérer. Elles revêtent toutefois l'avantage de placer au premier plan l'élément humain, souvent occulté dans la relation de salariat. De plus, elles proposent des exemples concrets du potentiel transformateur des coopératives, en faveur des travailleur·euse·s, de leur milieu d'emploi et de leurs communautés.

En ce qui a trait au contrôle démocratique par les membres, les coopératives constituent un point névralgique de pratiques égalitaristes durables. Pour plusieurs, le terme « démocratie » est devenu synonyme d'élections. Évidemment, avoir son mot à dire sur les détenteur·trice·s du pouvoir politique s'avère une condition nécessaire à la démocratie. Si l'on ne s'en tient qu'à cela, cependant, on limite cette dernière à un événement sporadique répété aux quelques années. Elle ne représente donc pas une pratique sociale exercée au quotidien. Pensons à ce qui occupe le plus clair de notre temps; la démocratie y brille par son absence. En effet, pour beaucoup d'entre nous, le travail domine nos vies. Cet énoncé, peut-être dramatique à première vue, décrit adéquatement le milieu du travail traditionnel : il s'agit d'une institution autoritaire. Dans une forme typique, le pouvoir se concentre en haut d'une hiérarchie bien stricte, et nos activités quotidiennes échappent en grande majorité à notre contrôle. En contraste, le modèle coopératif intègre la démocratie dans les pratiques de travail quotidiennes.

De cela résultent deux principales retombées. Premièrement, les décisions prises par les membres travailleur·euse·s, grâce à un processus démocratique, s'avèrent généralement plus souhaitables pour la société que celles prises par des propriétaires privé·e·s. Ce constat, qu'on peut déduire intuitivement, [Joyce Rothschild](#) l'explique en ces mots : « Dit simplement, des personnes travailleuses ne décideraient pas de faire pression sur leur salaire, ni d'externaliser leur propre emploi. Des employeurs font de tels choix, pas les employé·e·s. Pour résoudre les disparités de classe grandissantes dans notre société, il convient de changer les personnes impliquées dans les prises de décisions économiques. » Deuxièmement, cette pratique quotidienne de la démocratie renforce la capacité des membres à exercer une citoyenneté active à l'extérieur du travail.

Comme le souligne Rothschild, la mise en lumière des liens entre la démocratie économique et la participation politique remonte aussi loin qu'aux années 1860, sous le regard de John Stuart Mill. Depuis, de nombreuses études contemporaines sur les comportements des coopératives de travail ont également démontré ce postulat. Sans surprise, des pratiques démocratiques améliorent la démocratie en général.

On pourrait se demander : « Si ces coopératives entraînent tant d'effets positifs, pourquoi n'existent-elles pas en plus grand nombre? » En effet, elles font encore face à différents obstacles. Ceux-ci n'émanent toutefois pas nécessairement de failles inhérentes au modèle, mais découlent plutôt du système socioéconomique plus large. Avant tout, on ne peut s'attendre à un développement coopératif florissant au sein d'une population peu familière avec ce modèle. En ce sens, dans le cadre d'étude en 1988 sur les obstacles au développement de coopératives au Canada, Christopher Axworthy et David Perry ont découvert que l'éducation créait un biais favorable aux organisations d'entreprise hiérarchiques. De plus, l'enseignement omettait tout

contenu sur des modèles différents, et allait parfois jusqu'à exprimer une hostilité flagrante envers toute autre option. Les conséquences se déploient ainsi en deux volets : 1) des lacunes en matière de formation technique pour assurer la viabilité de ces modèles, et 2) un manque généralisé de connaissance sur l'existence même de tels modèles.<sup>2</sup> Ces problèmes persistent d'ailleurs encore de nos jours. En effet, selon [un rapport du Canadian Centre for the Study of Co-operatives à ce sujet, paru en 2023](#), « l'enjeu le plus pressant et le plus important au sein du secteur coopératif » résiderait dans l'absence de connaissance sur l'existence du modèle.

De plus, même une fois la barrière de l'éducation franchie, l'accès à la propriété des entreprises par son personnel se trouve limité, depuis longtemps, par les difficultés d'accès au capital. Notamment, dans l'histoire, les banques ont fait preuve de réticence à accorder des prêts à des coopératives, à cause d'un manque de familiarité avec le modèle et de craintes face à la gestion des risques<sup>3</sup>. [Pour l'économiste Michael A. Conte, ces problèmes sont liés à la précarité du statut des coopératives de travail selon les endroits du monde](#). Ainsi, il a remarqué l'abondance relative de ces entreprises dans certains pays, comme la France ou l'Italie, dotés d'un réseau de soutien solide pour celles-ci. En contrepartie, les secteurs coopératifs s'avèrent plus modestes dans les états dénués de tels réseaux d'appui. Chez nous, on constate donc sans surprise que [le Québec, province où le soutien institutionnel se trouve depuis longtemps à son plus fort au Canada, a également maintenu le réseau coopératif le plus vigoureux à l'échelle nationale](#).

---

<sup>2</sup> Axworthy et Perry ont mené, dans les années 1980, deux études sur les coopératives de travail pour le compte du Centre for the Study of Co-operatives de l'Université de la Saskatchewan. Le duo a souligné la question de l'éducation dans son second rapport intitulé « Co-operatives and Worker Ownership: Issues Affecting the Development of Worker Cooperatives in Canada » (1988).

<sup>3</sup> La prévalence de tels obstacles se révèle flagrante dans les entrevues menées par Constance Mungall dans son livre *More Than Just a Job* (voir plus haut).

En terminant, les membres de coopératives de travail font face à deux tensions simultanées dans l'économie capitaliste. D'abord, elles doivent adapter leurs idéaux aux besoins pratiques nécessaires à la viabilité d'une entreprise dans une économie de marché fondée sur la concurrence. Comme l'a si bien résumé une personne directrice générale d'une coopérative à Vancouver dans les années 1980, « si nous échouons comme entreprise, alors nous échouerons comme coop aussi ». Ensuite, ce modèle requiert l'apprentissage de la coopération démocratique dans un contexte économique qui encourage plutôt les processus décisionnels individualistes. Une autre personne actrice du milieu, dans les années 1980, cette fois de Winnipeg, a souligné la complexité de cette dynamique, déçue de l'échec de sa propre coop de boulangerie.

Dans un conflit, les émotions t'emportent et alors, impossible d'être rationnel; tu essaies, mais c'est difficile. Où apprenons-nous ces choses-là? Peut-être qu'on devrait nous les enseigner dès le jeune âge, mais ce n'est pas le cas... Le problème ne vient donc peut-être pas du tout des collectifs, mais de la société en général<sup>4</sup>.

Forte de leur flexibilité, les coopératives de travail, face au système économique dans lequel elles évoluent, le remettent en question et s'y adaptent tout à la fois. Joel Schoening qualifie ces tensions dans le contexte capitaliste comme de « l'entrepreneuriat coopératif » (*cooperative entrepreneurialism*). Ce concept fait référence aux concessions pragmatiques nécessaires qu'effectuent les membres de ces entreprises dans la poursuite de leurs idéaux. En bref, les personnes travailleuses ne peuvent pas seulement être des gens d'affaires de talent, ni strictement des idéalistes égalitaires; elles doivent apprendre à incarner les deux à la fois. Selon Schoening, les coopératives de travail représentent souvent « une force stabilisatrice plutôt que révolutionnaire dans la société capitaliste, contrairement à ce que certains érudits aiment penser ». Nonobstant, elles « dotent leur personnel du pouvoir inhérent au travail indépendant et

---

<sup>4</sup> Ces deux citations sont tirées du livre *More Than Just a Job* de Constance Mungall (voir plus haut).

de la possibilité de se libérer des contraintes du marché du salariat. Dur d'imaginer une compétence plus puissante que celle-là. »<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ces concepts apparaissent dans l'étude de Schoening, intitulée « Cooperative Entrepreneurialism: Reconciling Democratic Values with Business Demands at a Worker-Owned Firm », et citée dans le livre *Worker Participation : Current Research and Future Trends*, sous la direction de Vicki Smith (Cambridge, Cambridge University Press, 2006).