

Université de Montréal

Le rapport de communication dans l'ajustement mutuel :
le cas d'une coopérative de travailleurs

par

Nancy Lepage

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences
en sciences de la communication

Août 2004

© Nancy Lepage, 2004



P

90

U54

2004

V. 022

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le rapport de communication dans l'ajustement mutuel :
le cas d'une coopérative de travailleurs

présenté par

Nancy Lepage

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Carole Groleau

présidente-rapporteur

Nicole Giroux

directrice de recherche

Michel Beauchamp

membre du jury

Sommaire

La théorie coopérative affirme qu'un arbitrage doit être fait entre la satisfaction des besoins des membres et les contraintes de survie de l'entreprise dans un environnement de marché. Le caractère démocratique et l'idéologie participative des coopératives supposent un mode de communication plus dialogique que dans les entreprises traditionnelles. La participation des membres est particulièrement importante dans les délibérations sur le projet coopératif et dans les concertations qui réalisent la coordination de l'activité. Nous avons donc cherché à savoir de quelle manière la communication contribue à l'ajustement dans l'arbitrage coopératif. Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas auprès d'une coopérative de travailleurs dans le domaine de la santé. Nous avons exploré et analysé les lieux où s'est effectué l'ajustement mutuel relativement aux rapports de sens, d'activités et de sociétariat (Giroux, 1990). À la lumière des données recueillies, nous croyons que les règles, les procédures, les manières de faire et les activités de la coopérative ne peuvent être imposées mais doivent plutôt être négociées dans un rapport de communication afin de parvenir à l'ajustement mutuel entre l'association et l'entreprise.

Mots clés : Communication, ajustement mutuel, arbitrage, coopérative de travailleurs, négociation, mécanismes d'échanges.

Abstract

The co-operative theory states that arbitration must be made between the satisfaction of members needs and the imperatives constraints of the company in a marketplace environment. The democratic character and the participative ideology of co-operatives require a more dialogical means of communication than in traditional companies. Member participation is particularly important during the deliberations on the co-operative project and in the collective decision-making process the co-ordination of activities. I thus sought to find out in what ways communication contributes to adjustment in co-operative arbitration. To answer this question, I made a case study in a health sector workers' co-operative. I explored and analysed the places where mutual adjustment occurred in the relation of meaning, activities and ownership (Giroux, 1990). In the light of the data collected, I believe that the rules, the procedures, the ways of doing things and the activities of the co-operative can't be imposed but must rather be negotiated in a relation of communication. This is necessary to reach mutual adjustment between the associative and the business components of the co-operative.

Key words: Communication, mutual adjustment, arbitration, workers' co-operative, communication process, exchange mechanisms, negotiation.

Table des matières

SOMMAIRE	III
ABSTRACT	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES SYMBOLES.....	IX
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : COOPÉRATIVE ET AJUSTEMENT MUTUEL.....	4
1.1 LES RÈGLES COOPÉRATIVES	8
1.1.1 <i>Adhésion volontaire et ouverte à tous.....</i>	<i>10</i>
1.1.2 <i>Pouvoir démocratique exercé par les membres.....</i>	<i>10</i>
1.1.3 <i>Participation économique des membres.....</i>	<i>11</i>
1.1.4 <i>Autonomie et indépendance</i>	<i>11</i>
1.1.5 <i>Dévolution désintéressée de l'actif net</i>	<i>11</i>
1.1.6 <i>Éducation, formation et information</i>	<i>12</i>
1.1.7 <i>Coopération entre les coopératives</i>	<i>12</i>
1.1.8 <i>Engagement envers la communauté</i>	<i>12</i>
1.2 LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS	12
1.3 L'AJUSTEMENT MUTUEL	17
CHAPITRE DEUXIÈME : NÉGOCIATION ET AJUSTEMENT MUTUEL.....	29
2.1 LES DIFFÉRENTES APPROCHES	35
2.1.1 <i>L'approche interactionniste.....</i>	<i>37</i>
2.1.2 <i>L'approche sociologique française.....</i>	<i>45</i>
2.2 LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LA NÉGOCIATION.....	49
CHAPITRE TROISIÈME : MÉTHODOLOGIE.....	60
3.1 LE CHOIX D'UNE APPROCHE	60
3.2 LE CHOIX D'UN TERRAIN.....	62
3.3 LA MÉTHODE DE CUEILLETTE DE DONNÉES	64

3.4	L'ANALYSE DES DONNÉES	71
CHAPITRE QUATRIÈME : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		73
4.1	L'HISTORIQUE DE LA COOP EMPLOI-SANTÉ	73
4.2	LA PRÉSENTATION DES ACTEURS.....	77
4.2.1	<i>Le statut de membre auxiliaire</i>	78
4.2.2	<i>Le statut de membre</i>	80
4.2.3	<i>Le statut d'affilié</i>	81
4.3	LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	83
4.4	LA DIMENSION SOCIALE	86
4.5	L'AJUSTEMENT MUTUEL À LA COOP EMPLOI-SANTÉ	89
4.5.1	<i>Les réunions du côté des affiliées</i>	90
4.5.2	<i>Les réunions du côté des membres</i>	106
CHAPITRE CINQUIÈME : ANALYSE DES RÉSULTATS.....		118
5.1	LA DOUBLE DÉTERMINATION.....	119
5.2	LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE	128
5.2.1	<i>L'adjudication</i>	128
5.2.2	<i>Le consensus</i>	129
5.2.3	<i>La négociation</i>	131
5.2.4	<i>L'évitement</i>	134
5.3	UN RAPPORT DE COMMUNICATION	136
CONCLUSION		142
BIBLIOGRAPHIE		147
ANNEXES		XI

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : SERVICES OFFERTS	76
TABLEAU 2 : SUJETS DE DISCUSSION DU GROUPE DES AFFILIÉES	105
TABLEAU 3 : SUJETS DE DISCUSSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	117
TABLEAU 4 : FRÉQUENCE DES SUJETS DE DISCUSSION DES RÉUNIONS DES AFFILIÉES	121
TABLEAU 5 : FRÉQUENCE DES SUJETS DE DISCUSSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	122

Liste des figures

FIGURE 1 : LE MODÈLE DE LA STRATÉGIE DANS UNE COOPÉRATIVE.....	6
FIGURE 2 : LA FONCTION DE RELATIONS AVEC LES MEMBRES	9
FIGURE 3 : DÉTERMINATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE	20
FIGURE 4 : LE QUADRILATÈRE COOPÉRATIF	22
FIGURE 5 : LES CINQ CATÉGORIES DE MEMBRES D'UNE ASSOCIATION COOPÉRATIVE.....	26
FIGURE 6 : LES DEGRÉS DE PARTICIPATION DANS UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE	26
FIGURE 7 : L'AJUSTEMENT MUTUEL DANS L'ARBITRAGE COOPÉRATIF.....	59
FIGURE 8 : LE MODÈLE DE LA STRATÉGIE DANS UNE COOPÉRATIVE.....	138

Liste des symboles

CLSC : Centre local de services communautaires

Coop : Coopérative

ECHO : Office humanitaire de la communauté européenne

REER : Régime enregistré d'épargne-retraite

RQCCT : Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail

UQAM : Université du Québec à Montréal

Remerciements

Le présent mémoire n'aurait pas été possible sans la participation exceptionnelle de Madame Nicole Giroux, directrice de ce mémoire. Je tiens à lui exprimer ma plus profonde gratitude pour sa supervision, son appui, sa compréhension et pour la foi inébranlable qu'elle a manifestée à mon égard.

Merci à Madame Carole Groleau, professeure agrégée au Département de communication de l'Université de Montréal et à Monsieur Michel Beauchamp, professeur titulaire au Département d'information et de communication de l'Université Laval, qui ont accepté de participer au jury.

Merci aussi aux personnes de la coopérative étudiée qui, grâce à leurs témoignages, leurs écrits et leurs documents m'ont apporté une aide des plus précieuses dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Vicki pour la traduction du sommaire et Diane pour sa patience et son dévouement dans la révision de ce manuscrit.

Enfin, je remercie Martin pour son soutien, ainsi que mes parents et amis qui, de près comme de loin, m'ont aidée et encouragée dans les moments les plus difficiles. Je vous embrasse tous pour votre indéfectible appui.

Introduction

Depuis une dizaine d'années, le système de santé public subit de grands bouleversements organisationnels et technologiques. Les nombreuses compressions budgétaires effectuées par l'État ont rendu problématiques l'accessibilité et l'universalité des services de santé. Devant cette situation préoccupante, quelques solutions ont été présentées par le Gouvernement pour pallier cette pénurie, notamment, l'établissement de cliniques privées. Ce type d'organisations sera-t-il en mesure de favoriser l'accessibilité et l'universalité des soins de santé ?

Nous croyons que le contexte actuel favorise la mise en place de nouveaux modèles de distribution de soins et de services de santé. L'établissement des coopératives de santé nous semble être une solution très intéressante. Cette formule peut convenir tout à fait à ceux et celles qui veulent bâtir collectivement de nouvelles procédures et de nouvelles structures dans la distribution des soins et des services de santé.

Le caractère démocratique et l'idéologie participative des coopératives supposent un ajustement entre les parties rassemblées ou les associés et donnera lieu à un arbitrage afin de satisfaire à la fois les besoins des membres et les exigences de rentabilité de l'entreprise. À notre connaissance, les études en communication sont peu nombreuses dans la littérature sur les coopératives. On connaît peu de choses sur comment un groupe peut, à travers la communication, en arriver à une

action organisée dans ce contexte. Plusieurs études ont porté sur le processus de prise de décision. Cependant, nous voulons explorer plus spécifiquement la dimension communicationnelle de ce processus dans les coopératives. Cette recherche a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : de quelle manière la communication contribue-t-elle à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif ?

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Dans les deux premiers chapitres, la problématique, ainsi que les concepts au cœur de cette recherche seront introduits. Dans le premier chapitre, nous présentons les particularités de l'organisation à caractère démocratique, c'est-à-dire la coopérative. Puisque notre étude porte sur une coopérative de travailleurs dans le domaine de la santé, nous avons pris soin de bien définir la spécificité de ce type d'organisation. Par la suite, nous avons défini le concept d'ajustement mutuel dans le contexte d'une organisation à caractère démocratique. Le deuxième chapitre introduit le processus de négociation en tant que processus communicationnel pouvant favoriser l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif. Les différentes approches de la négociation seront présentées.

Le troisième chapitre développe la méthodologie utilisée lors de cette recherche. Dans un premier temps, nous expliquons notre choix de l'étude de cas comme démarche de recherche. Nous faisons également le portrait de notre terrain de recherche, tout en expliquant les choix éthiques que nous avons appliqués en

regard de la coopérative étudiée pour la rédaction de ce mémoire. Ensuite, les méthodes de cueillette de données retenues (entrevues, observations, analyses documentaires) seront décrites, ainsi que les avantages et les limites relatifs à leur utilisation. Finalement, nous avons pris un soin particulier pour détailler le plus concrètement possible les différentes étapes suivies lors de l'analyse des données.

Le quatrième chapitre expose l'historique, les acteurs et les dimensions organisationnelles et sociales de la coopérative étudiée afin d'offrir au lecteur quelques éléments d'information lui permettant de mieux comprendre la présentation des résultats qui suivent. Nous avons rapporté le plus fidèlement possible les données recueillies dans les lieux où nous croyons que s'est effectué l'ajustement mutuel, c'est-à-dire lors de différentes réunions.

Finalement, dans le cinquième chapitre, nous avons interprété les données relatives à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif. En outre, nous avons introduit le « rapport de communication » au modèle de Giroux (1990) puisque nous croyons qu'il est essentiel à l'ajustement mutuel dans les organisations coopératives.

Chapitre premier

Coopérative et ajustement mutuel

Une coopérative est à la fois une association de personnes et une entreprise. En d'autres mots, c'est la combinaison de « l'activité des personnes » et de « l'activité de l'entreprise » qui fonde l'organisation coopérative (Tremblay, 1980 : 115). La nature de l'organisation coopérative repose sur « la volonté de certaines personnes d'entreprendre en commun certaines activités avec lesquelles elles vont être en relation, soit comme travailleurs, comme fournisseurs, ou comme clients » (Tremblay, 1980). De ce fait, les activités de la coopérative sont définies en regard de la finalité de l'organisation. Par exemple, la finalité d'une coopérative de travailleurs est de fournir du travail à ses membres.

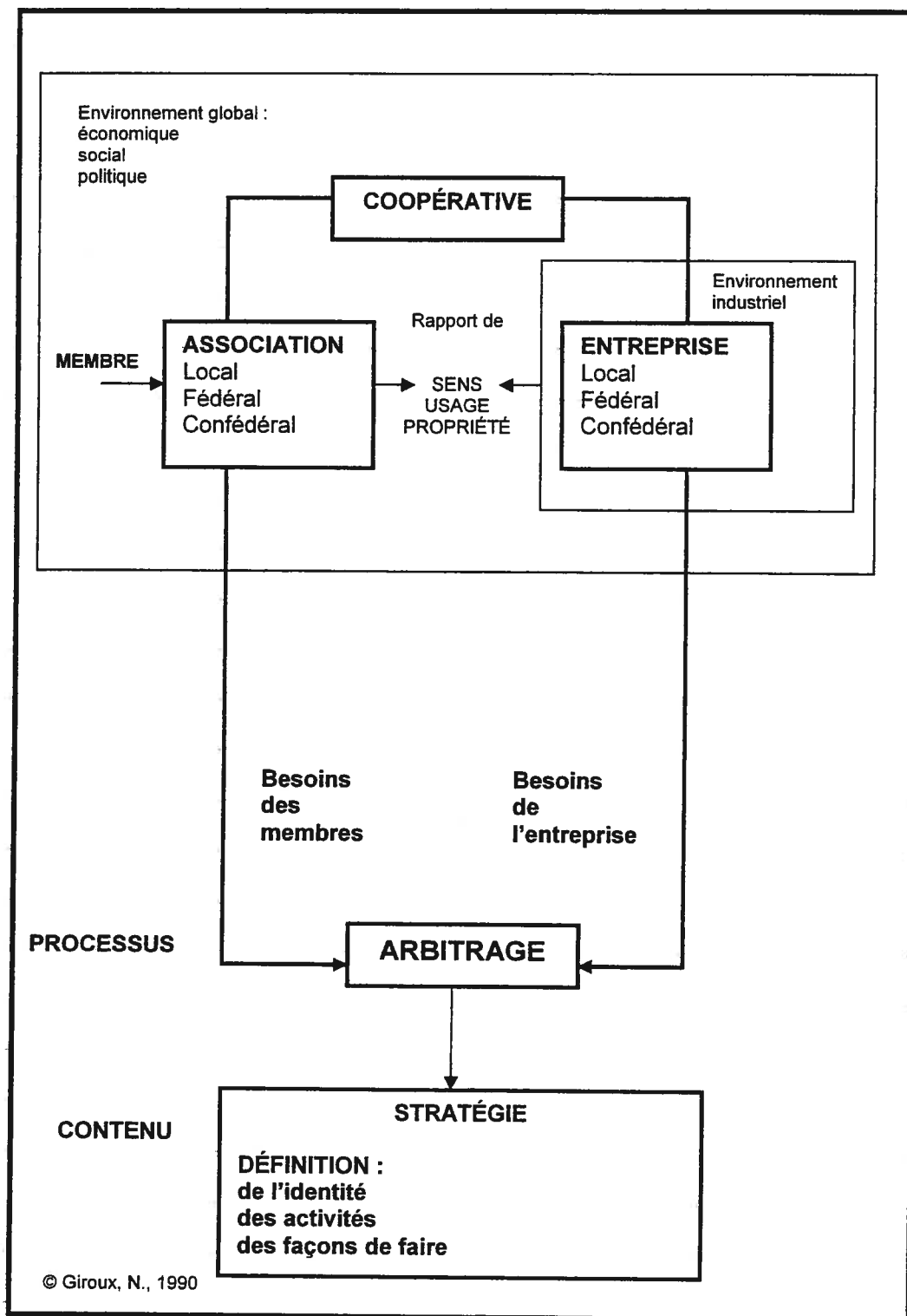
Les membres mettent donc en commun leurs aspirations, leurs besoins et leurs ressources pour la réalisation d'un projet coopératif afin d'obtenir un bien ou un service. Pour sa part, Desroche (1969) définit l'esprit de la coopération comme l'entraide traditionnelle, une forme de village communautaire qui ne recherche pas la maximisation des profits mais qui représente un réseau d'actions communes.

Les rapports de sens, d'usage et de propriété unissent les membres associés et l'entreprise qu'ils ont créée (Giroux, 1990). Les rapports de sens permettent l'élaboration du projet social de la coopérative et se réfèrent aux valeurs et à l'idéologie promues par la coopérative comme la défense d'un métier ou d'un

mode de vie, par exemple. Les rapports d'usage, pour leur part, définissent le projet économique, ainsi que la nature des activités, telles que la création d'emplois, la mise en marché des produits de ses membres, l'accessibilité à des ressources financières, etc. Finalement, les rapports de propriété visent à circonscrire les modes d'exercice du contrôle sur la réalisation du projet coopératif global (Giroux, 1992). Les décisions importantes prises dans les coopératives touchent un, plusieurs, ou l'ensemble de ces rapports. Elles sont donc sujettes à débat et à négociation entre les membres associés. La figure 1 est une représentation schématique du modèle de la stratégie dans une coopérative.

La particularité de cette organisation réside dans la prise de décision commune sur les orientations du collectif puisque les membres d'une entreprise coopérative sont à la fois membres-usagers et propriétaires. Cette particularité crée ainsi un lien particulier entre les usagers et les décideurs. Les membres ne sont pas propriétaires individuellement mais collectivement, ce qui explique la complexité de la dynamique interne. Ils participent à la propriété, aux résultats et au pouvoir. On assiste alors à une double exigence dans la prise de décision. Les décisions stratégiques doivent satisfaire les besoins individuels et collectifs de ses membres, tout en permettant à l'entreprise d'être rentable, compétitive et parfois même de générer des surplus ou trop-perçus (profits).

Figure 1 : Le modèle de la stratégie dans une coopérative



De plus, la coexistence des deux logiques (association – entreprise) suppose des arbitrages entre les différents acteurs. Le processus de prise de décision est donc le moteur principal de l'entreprise coopérative, car c'est à travers ce dernier que les idées, les ambitions et les sentiments des individus se transforment en actions stratégiques (Fenocchi, 1994). Les décisions doivent à la fois satisfaire les besoins des membres, veiller à la survie de l'entreprise et s'adapter aux transformations de l'environnement dans lequel la coopérative évolue.

Les membres d'une entreprise coopérative participent à un mode d'organisation à trois niveaux : la propriété, la gestion et le partage des excédents (Houle et Vallières, 1986). Dans un premier temps, l'association est propriétaire de l'actif et de l'avoir de l'organisation coopérative. Deuxièmement, les membres de l'association sont réunies volontairement et gèrent l'entreprise de manière démocratique selon le principe « une personne, un vote » et les décisions sont prises en appliquant la règle de la majorité. Finalement, les excédents appartiennent aux membres et ils doivent décider collectivement de leur utilisation, soit en les partageant entre les membres (sous forme de ristourne au prorata des activités), soit en les affectant totalement ou partiellement à la consolidation, soit en les investissant pour créer une réserve ou en les affectant aux services collectifs (Houle et Vallières, 1986).

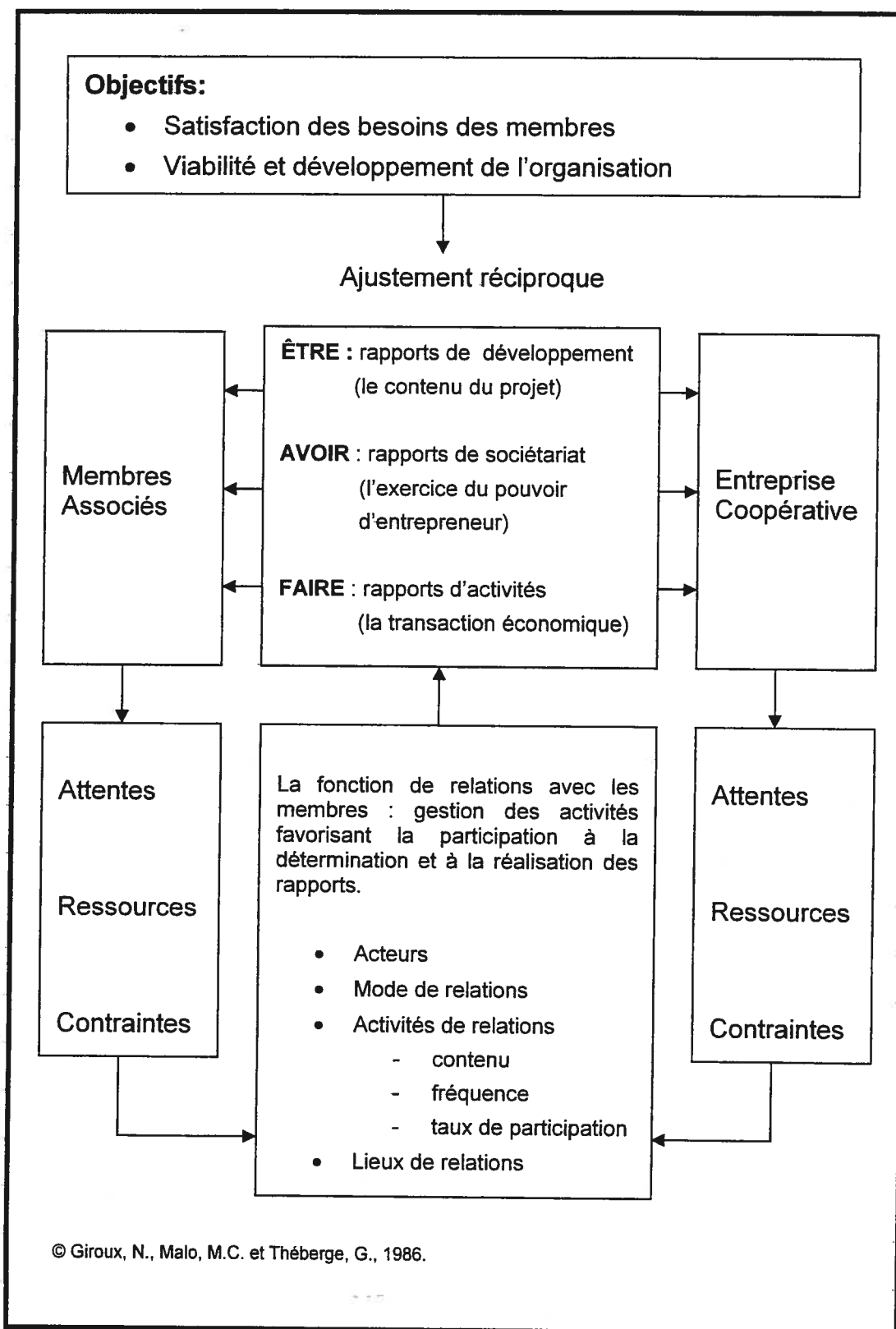
En fait, c'est le statut particulier de membre-usager des propriétaires qui constitue la spécificité première de la coopérative. La simple recherche de profits n'est plus le critère unique de décision du membre-usager propriétaire puisque les effets de ces décisions auront un impact direct sur sa vie personnelle.

La nature des relations entre les membres est généralement caractérisée par l'aménagement et la gestion des activités de la coopérative. L'établissement de bonnes relations entre les membres sera déterminant pour permettre de s'ajuster mutuellement de manière à ce que les activités de la coopérative puissent satisfaire à la fois les membres et assurer la survie de l'entreprise (Giroux et Malo, 1986). La figure 2 est une représentation schématique de la fonction de relations avec les membres selon Giroux et Malo (1986).

1.1 Les règles coopératives

La formule coopérative vise surtout l'égalité entre les membres et la transformation des processus de décision et de distribution des ressources (Giroux et Fenocchi, 1994). Lors du Congrès de Manchester (septembre 1995), une déclaration définissant l'identité coopérative a été entérinée par l'assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale. Cette déclaration énonce les principes coopératifs dits universels pour ce type d'organisation.

Figure 2 : La fonction de relations avec les membres



1.1.1 Adhésion volontaire et ouverte à tous

Comme il fut cité précédemment, les membres d'une coopérative s'unissent volontairement. La coopérative doit être ouverte à toutes les personnes aptes à utiliser les services, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Les personnes doivent également être en mesure de prendre leurs responsabilités en tant que membre (ne pas confondre entre les biens de la coopérative et ceux des membres, ainsi que la responsabilité de la dette jusqu'à concurrence de la part sociale).

1.1.2 Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques où les membres participent activement à l'établissement des politiques et des décisions. Les dirigeants doivent être élus par les membres et ils sont responsables devant eux. Les membres ont un droit de vote égal en vertu de la règle « un membre, un vote », peu importe le nombre de parts sociales détenues (capital investi). L'assemblée générale est souveraine. En ce qui concerne sa structure décisionnelle, on y retrouve généralement l'assemblée générale constituée des membres, le conseil d'administration formé d'administrateurs élus, ainsi que certains comités selon la taille et les besoins de la coopérative.

1.1.3 Participation économique des membres

Pour devenir membre, on doit détenir une part sociale et il est toujours possible de quitter l'organisation coopérative en revendant sa part à la valeur d'origine. Les membres en assemblée générale doivent choisir collectivement de l'affectation des excédents. Cette affectation est souvent suggérée par le conseil d'administration. Ce peut être le développement de la coopérative par la dotation de réserves, dont une partie au moins est impartageable, ou bien des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative, ou encore le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

1.1.4 Autonomie et indépendance

Les coopératives sont gérées par leurs membres et demeurent autonomes par rapport à tous les organismes avec lesquels elles sont en lien, y compris les organismes gouvernementaux. La recherche de financement à partir de sources extérieures doit s'accomplir dans le respect des objectifs de la coopérative, le pouvoir démocratique des membres et le maintien de l'indépendance de la coopérative.

1.1.5 Dévolution désintéressée de l'actif net

En cas de dissolution de l'organisation coopérative, les réserves accumulées sont impartageables. Après remboursement des dettes et de la part sociale, l'actif net ne peut être redistribué aux membres mais doit être remis à d'autres coopératives ou à d'autres organismes communautaires.

1.1.6 Éducation, formation et information

Les coopératives doivent éduquer et informer leurs membres, leurs dirigeants élus et leurs gestionnaires progressivement et de façon permanente pour l'application de la démocratie et pour le développement du sens des responsabilités et du sentiment d'appartenance. La coopérative doit également informer le grand public sur la nature et sur les avantages de la coopération.

1.1.7 Coopération entre les coopératives

Les coopératives doivent établir des liens entre elles au sein des structures locales, régionales, nationales et internationales. L'intercoopération a pour but de partager l'expertise technique, financière et administrative des différents vécus coopératifs et de permettre à ces organisations d'avoir un apport important dans l'économie de la société. À travers ces réseaux de coopératives, elles peuvent ainsi offrir de meilleurs services à leurs membres et, par le fait même, renforcer le mouvement coopératif sur la base d'une société plus égalitaire.

1.1.8 Engagement envers la communauté

Les coopératives doivent contribuer au développement durable de l'infrastructure socio-économique de la communauté dans laquelle elles émergent. Le choix des orientations en ce sens doit toutefois être approuvé par leurs membres.

1.2 La coopérative de travailleurs

L'article 222 de la Loi sur les coopératives définit la coopérative de travail comme l'exploitation d'une entreprise possédée par une association de personnes ou de

personnes morales cherchant à procurer des emplois à ses membres et à ses membres auxiliaires dans différents secteurs de l'activité économique. Leurs activités se situent dans la négociation des contrats d'exécution, dans la fabrication ou la transformation des produits ou dans l'acquisition des biens de consommation pour les revendre au public.

Les coopératives de travail existent au Québec depuis le XIX^e siècle. Cependant, nous remarquons que depuis les dernières années, le développement des coopératives de travail est lié aux transformations du marché du travail. En effet, on observe une augmentation significative des travailleurs autonomes, ce qui signifie que de moins en moins de personnes sont salariées. Les coopératives se développent donc en fonction de cette tendance, soit d'offrir à ses travailleurs l'opportunité de pratiquer leur profession. Dans une enquête de Benoît Tremblay réalisée en 1979, il constatait déjà que « les coopératives ouvrières de production et les organisations assimilables apparaissent généralement en réponse à des problèmes d'emploi : il s'agit soit de maintenir, soit de créer des emplois » (Tremblay, 1979 : 73). Une autre enquête réalisée en 1985 par un groupe de chercheurs de l'UQAM affirme que « lorsque les travailleurs fondent une coopérative, ils visent d'abord (à quatre-vingt-sept pour cent) la création d'emploi. Un tel objectif va en quelque sorte de soi lorsqu'on considère le taux de chômage des dernières années » (Lévesque et al., 1985 : 94). Cette même enquête révèle qu'une coopérative sur deux a comme objectif de créer une nouvelle forme

d'organisation du travail. Comme le mentionnait Tixier en 1981, « faute de pouvoir changer les structures de la profession, on peut changer la vie au quotidien » (Tixier, 1981 : 29). C'est à travers ces objectifs à caractère social, c'est-à-dire la création ou le maintien d'emplois et la recherche d'une nouvelle forme d'organisation du travail, que nous constatons la différence qualitative qui existe entre la coopérative de travail et l'entreprise traditionnelle (Lévesque et al., 1985).

Les coopératives de travail se distinguent des entreprises traditionnelles sous trois aspects : la finalité économique, le pouvoir de contrôle et l'investissement des membres pour bénéficier d'un emploi (Comeau, 1992). La finalité économique des coopératives de travail apparaît comme une nécessité en vue d'assurer la survie de la coopérative et le mieux-être de ses membres et non comme une fin en soi. Les profits générés ne sont qu'un moyen pour atteindre ces objectifs. L'entreprise traditionnelle, pour sa part, dégage des surplus au profit de son ou de ses propriétaire(s). Pour un bon nombre de coopératives, le financement est la principale préoccupation des administrateurs. « La quasi totalité des coopératives souffrent d'une faiblesse structurelle de capitaux propres ; c'est l'engagement des sociétaires eux-mêmes qui va conditionner la participation d'autres partenaires à leur financement » (Demoustier, 1984).

En ce qui a trait au pouvoir de contrôle, les coopératives de travail fonctionnent de manière démocratique, c'est-à-dire que le pouvoir est réparti de façon égalitaire selon le principe « une personne, une voix » et les membres y sont

représentés par une assemblée générale souveraine. « Les coopératives représentent un moyen de défendre l'emploi et, en même temps, de vivre une démocratie de travail » (Tixier, 1981 : 29). Ainsi, la participation de tous aux décisions est essentielle pour vivre concrètement le partage du pouvoir, la réduction des inégalités et la transparence dans les décisions (Marty, Sainsaulieu, et Tixier, 1978). De ce fait, la participation des membres aux Assemblées générales est un enjeu capital puisque c'est le lieu de décision formel et l'occasion d'élire les pairs qui vont représenter les membres au conseil d'administration. Cependant, l'assemblée générale n'a lieu qu'une fois par année et Tixier (1981) soutient que ces assemblées jouent davantage un rôle d'information qu'un lieu de débats et de prise de décision. Il va jusqu'à affirmer que les décisions sont généralement prises avant l'assemblée, de manière informelle. Ce qui nous porte à constater que « formation et information sont intimement liées puisque la multiplication de l'information et de ses lieux exige la capacité de trier ce qui est pertinent « pour les luttes de pouvoir » et pour l'orientation de l'entreprise. Or, cette capacité passe entre autres par la formation coopérative et professionnelle » (Lévesque et al., 1985 : 87). Benoît Lévesque et son groupe de chercheurs ont constaté que seulement la moitié des coopératives font circuler les procès-verbaux et qu'environ le tiers d'entre elles se servent d'un autre médium pour faire circuler l'information. Mais il faut aussi tenir compte de la grosseur de la coopérative. L'information orale peut suffire en ce qui concerne les petites organisations mais le défi est de taille pour les organisations plus

importantes, où l'on doit innover pour assurer une bonne diffusion de l'information.

Mais, dans un cas comme dans l'autre, plus on veut se rapprocher des objectifs et des capacités de chacun pour réaliser le projet collectif, plus il faut consacrer de temps à la rencontre purement informative sous *quelque* forme que ce soit. Ce temps consacré à la formation et à l'information peut également jouer un rôle non négligeable pour l'intégration des membres, l'évaluation mutuelle, la reconnaissance des changements et l'analyse de ce que chacun entame comme activités nouvelles (Lévesque et al., 1985 : 93).

Contrairement aux entreprises traditionnelles qui cherchent à optimiser le rendement du capital, les membres doivent s'investir personnellement à l'intérieur des entreprises coopératives pour bénéficier de l'emploi (Comeau, 1992). Toutefois, comme Cheney¹ et Stohl (2001) ont pu l'observer à travers plusieurs études sur les organisations à caractère démocratique, il arrive parfois que cet engagement demande trop d'efforts pour les participants et, dans certains cas, il peut provoquer l'épuisement professionnel et même la dépression. Le manque d'enjeux réels pour les membres de l'organisation lors des réunions peut également décourager certains membres de s'investir. De ce fait, malgré l'importance de mettre en place des activités éducatives pour informer les membres sur l'évolution de l'organisation, il est possible que les membres n'y perçoivent aucun intérêt (Cheney et Stohl, 2001).

¹ Georges Cheney a réalisé une étude sur les coopératives de travailleurs en 1994 à Mondragón en Espagne.

Bref, l'aspect qui distingue l'entreprise coopérative de l'entreprise traditionnelle c'est que les coopératives de travailleurs permettent à leurs membres de faire plus que d'y travailler, c'est-à-dire de s'y investir et de participer à la propriété, aux résultats du travail et au pouvoir au sein de l'organisation.

1.3 L'ajustement mutuel

L'ajustement mutuel ne se produit toutefois pas en vase clos puisque la coopérative n'est pas déconnectée de son milieu. En effet, nous devons également tenir compte des structures sociales, culturelles et économiques particulières de l'environnement dans lequel la coopérative opère. Le développement de la coopérative est également influencé par les structures politiques et juridiques prévalant dans son environnement, ainsi que par les ressources physiques et technologiques disponibles dans son milieu. (Giroux, 1992).

Les changements qui apparaissent dans l'environnement peuvent ainsi avoir un impact sur les membres, leur association et leur entreprise. Leurs besoins, ressources, capacités peuvent aussi changer au fil du temps, amenant alors une remise en question de l'accord antérieur et nécessitant, par le fait même, un nouvel ajustement des parties. De plus, l'ajustement mutuel des partenaires doit être compris à travers les règles de base régissant ce type d'organisation. C'est pourquoi le bon fonctionnement de l'organisation dépend de l'ajustement mutuel

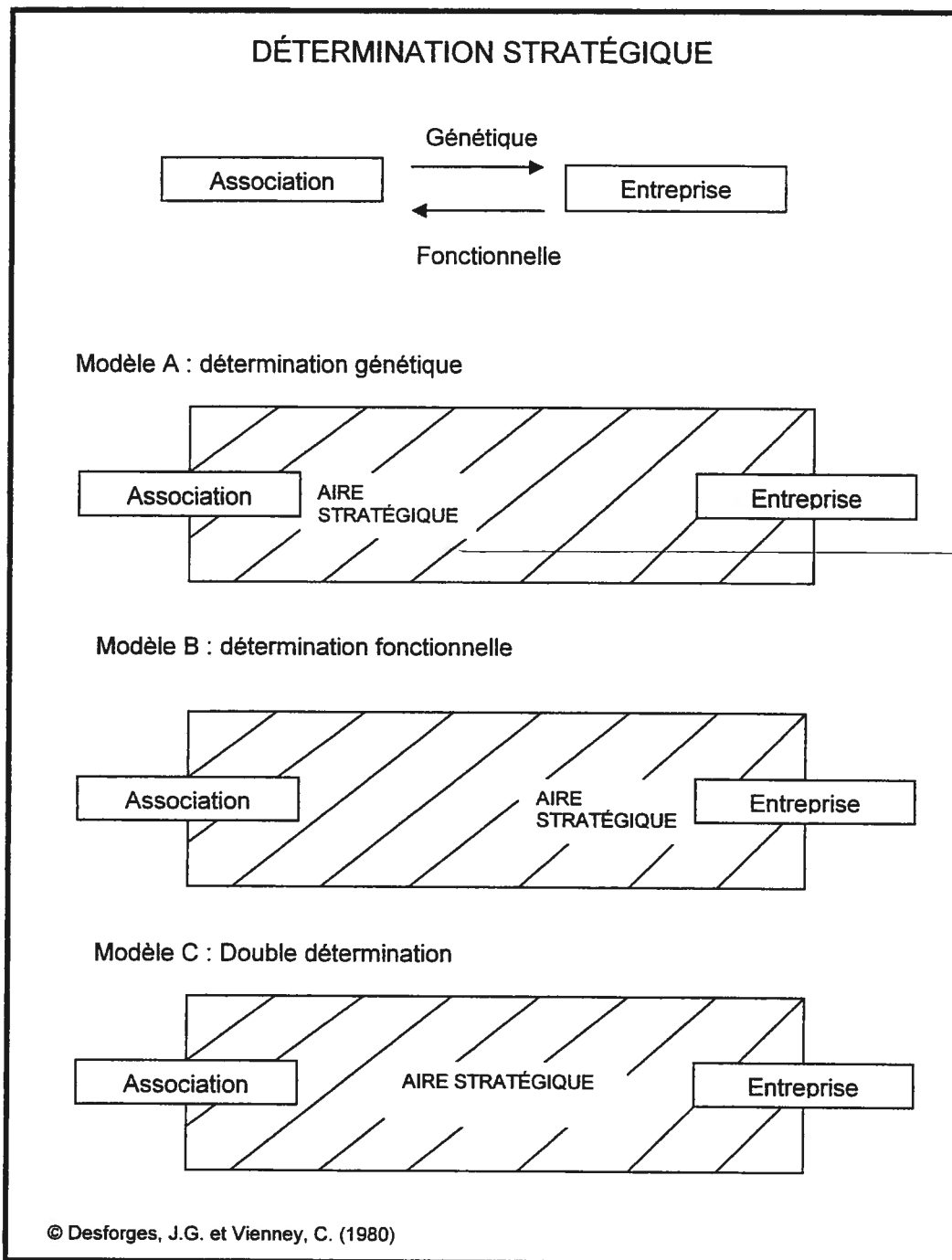
entre les parties puisqu'il doit être situé dans le contexte de l'évolution globale. (Giroux, 1992).

Puisque les ressources de la coopérative sont limitées, cet ajustement donnera lieu à des arbitrages visant à concilier les demandes des membres et les exigences du fonctionnement de l'entreprise dans un environnement de marché. Desforges (1980) propose une grille d'analyse inspirée de la double nature des coopératives, l'une associative, l'autre entrepreneuriale dans les modalités de développement. Il apporte donc les notions de détermination génétique, de détermination fonctionnelle et la double détermination empruntée à Claude Vienney. La détermination génétique procède de l'association vers l'entreprise. Cette détermination est présente lors de la naissance de la coopérative, où l'association définit les activités de l'entreprise en fonction des besoins du groupement de personnes. Par contre, il arrive en cours de route que la coopérative doive orienter ses activités dans une logique de marché afin d'assurer sa survie. Ainsi, la détermination est fonctionnelle dans la mesure où les activités du sociétaire sont alors déterminées en fonction des besoins de l'entreprise. Ces besoins conditionnent ainsi les activités de l'utilisateur. Finalement, la double détermination est caractérisée par la rationalité des décisions stratégiques qui doit être recherchée à la fois « dans le rapport d'usage avec les activités des membres, dans le rapport de sociétariat en termes d'exercices des pouvoirs des membres et dans la cohérence avec le projet de transformation des

rapports économiques et sociaux véhiculés par ses membres » (Tremblay, 1980 : 317). C'est pourquoi il s'agit véritablement d'une coopération du membre et de son organisation au sens « d'opérer ensemble » (Giroux, 1990). La figure 3 est une représentation schématique de la détermination stratégique de l'entreprise coopérative selon Desforges (1980).

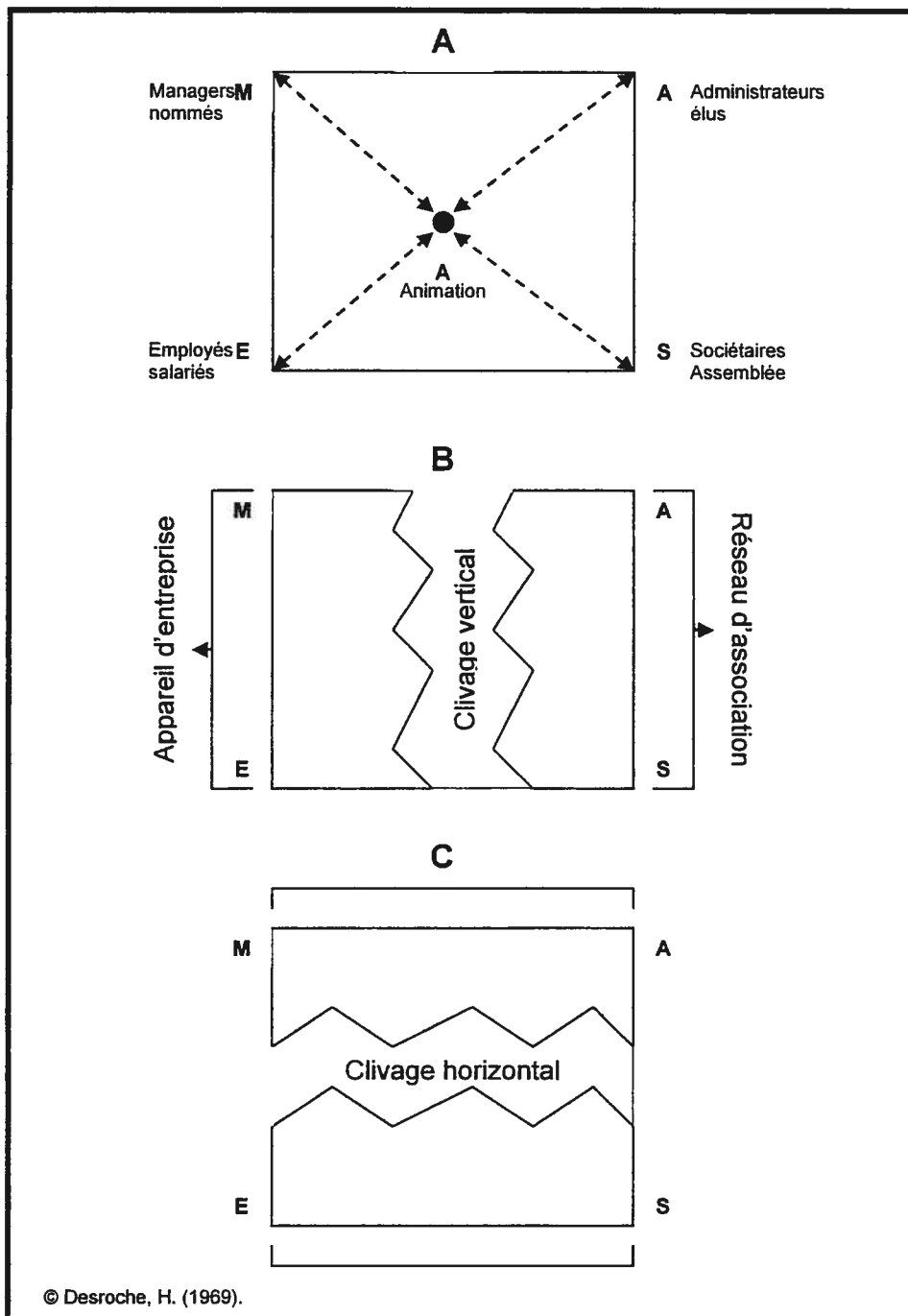
Dans ce contexte global, le processus de prise de décision stratégique s'avère parfois complexe lorsque la coopérative doit concilier la demande des membres, le fonctionnement de l'entreprise et l'évolution globale de son environnement. L'arbitrage et l'ajustement seront particulièrement nécessaires et délicats lorsque les enjeux seront cruciaux comme dans le cas de décisions qui requièrent beaucoup de ressources.

Figure 3 : Détermination stratégique de l'entreprise coopérative



On se retrouve donc avec ce que Desroche (1969 : 33) a appelé « le quadrilatère coopératif avec tous les clivages possibles ». On constate souvent que les quatre pôles du quadrilatère coopératif, c'est-à-dire les dirigeants élus, les gestionnaires, les membres et les employés, ont des attentes très différentes qui peuvent influencer l'équilibre et l'harmonie du développement coopératif global. Ainsi, la vitalité du mouvement coopératif dépend directement d'une bonne communication entre les différents pôles à travers les nombreux circuits qui unissent l'un et l'autre de ces pôles. Évidemment, unir les circuits et les intérêts de tous demeure une tâche très complexe mais certains circuits peuvent être ouverts à différents degrés. Lorsque les communications se trouvent obstruées, deux types de clivages peuvent se produire : le clivage horizontal ou le clivage vertical. Un clivage de type vertical dénote que les appareils de gestion (managers et employés) et les réseaux d'associations (administrateurs et sociétaires) ne communiquent pas bien entre eux. À l'inverse, un clivage de type horizontal oppose les administrateurs et les managers à leurs employés et à leurs sociétaires. L'analyse des clivages entre les différents pôles est essentielle à la survie de plusieurs coopératives et peut être « sociologiquement meurtrière, soit pour une société coopérative, soit pour un ensemble de sociétés » (Desroche, 1969 : 34). La figure 4 est une représentation schématique du quadrilatère coopératif selon Desroche (1969).

Figure 4 : Le quadrilatère coopératif



Dans les coopératives de travailleurs, particulièrement dans les petites coopératives comme celles que nous voulons étudier, le membre de l'association-proprétaire de l'entreprise en est aussi l'employé-usager. Il est donc porteur de toutes ces tensions. Il doit donc intégrer ces logiques parfois divergentes et réaliser leur arbitrage dans des débats et négociations avec ses collègues membres de la coopérative.

Pour sa part, Desforges (1977) représente l'association coopérative par un certain nombre de cercles. Il identifie cinq catégories de membres qui doivent être plus ou moins actifs selon le modèle coopératif choisi : (1) membres fondateurs, (2) membres militants, (3) membres qui viennent régulièrement à la coopérative, (4) membres qui viennent occasionnellement à la coopérative et (5) non membres qui partagent le même besoin et qui pourraient éventuellement devenir membres de la coopérative. La figure 5 est une représentation schématique des cinq catégories des membres selon Desforges.

Dans le cadre d'une coopérative de travailleurs, surtout lorsque la coopérative est de petite taille, la presque totalité des membres doit être très active pour assurer la viabilité de l'association. Au contraire, dans le cas d'une coopérative comme le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins, la viabilité de l'association repose davantage sur les membres réguliers, les occasionnels et même ceux qui pourraient éventuellement devenir membres.

Compte tenu du caractère démocratique de la coopérative, la participation des membres à la prise de décision est un outil indispensable à la coopérative puisque les membres d'une entreprise coopérative sont à la fois membres-usagers et propriétaires. Etienne Wenger (2002), qui a étudié un modèle nouveau de collaboration dans les collectifs et la communauté de pratique, la représente par un certain nombre de cercles décrivant différents niveaux de participation car, selon lui, on ne peut s'attendre à ce que tous participent également dans un groupe. Ce modèle peut s'appliquer aux coopératives de travailleurs puisque les trois grandes dimensions que Wenger utilise pour définir la communauté de pratique sont similaires à celles des coopératives, c'est-à-dire un engagement mutuel, une entreprise conjointe et un répertoire partagé de façons de faire les choses (Wenger, 1998). Il identifie trois niveaux : le groupe central, ou le noyau (« Core group »), le groupe actif (« Active group ») et le groupe périphérique (« Peripheral group »). À l'extérieur des trois niveaux, nous retrouvons un groupe externe (« Outsider ») qui peut, lui aussi, influencer les activités de la communauté de pratique (Wenger, McDermott, et Snyder, 2002). La figure 6 est une représentation schématique des niveaux de participation selon Wenger (1998).

Le groupe central est le cœur de la communauté. Il représente un petit groupe, environ dix à quinze pour cent des membres. Ce sont des personnes qui participent activement aux discussions, aux débats et elles sont généralement les

leaders de la communauté. Le coordonnateur de la communauté de pratique figure parmi ces membres. Son rôle consiste à organiser différents événements afin de favoriser les liens entre les membres et d'unir un maximum de participants. Le second niveau regroupe les membres actifs qui sont régulièrement présents aux rencontres mais qui participent occasionnellement aux discussions. Ce groupe est également très petit et il représente environ quinze à vingt pour cent des membres. La plus grande proportion des membres se retrouve au troisième niveau, plus précisément en périphérie de la communauté. Pour certains de ces membres, ils demeurent en périphérie parce qu'ils ne sont pas des leaders ou parce qu'ils n'ont pas suffisamment de temps à investir. Pour d'autres, ils croient que leur contribution ne serait pas pertinente à l'ensemble de la communauté. Ainsi, ils observent principalement les interactions des deux premiers niveaux sans jamais y participer. Finalement, à l'extérieur, nous retrouvons des personnes qui ne sont pas membres mais qui démontrent un intérêt pour la communauté. Cependant, ces niveaux de participation ne sont pas statiques. Les membres de la communauté se déplacent continuellement à travers les niveaux de participation. Un membre peut être très actif pendant quelques mois et se retirer du groupe par la suite.

Figure 5 : Les cinq catégories de membres d'une association coopérative

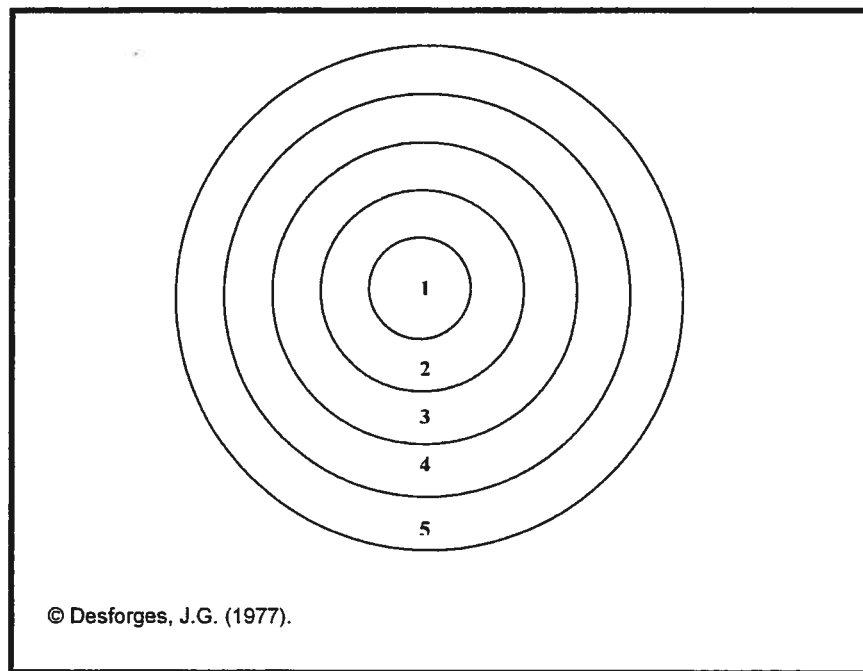
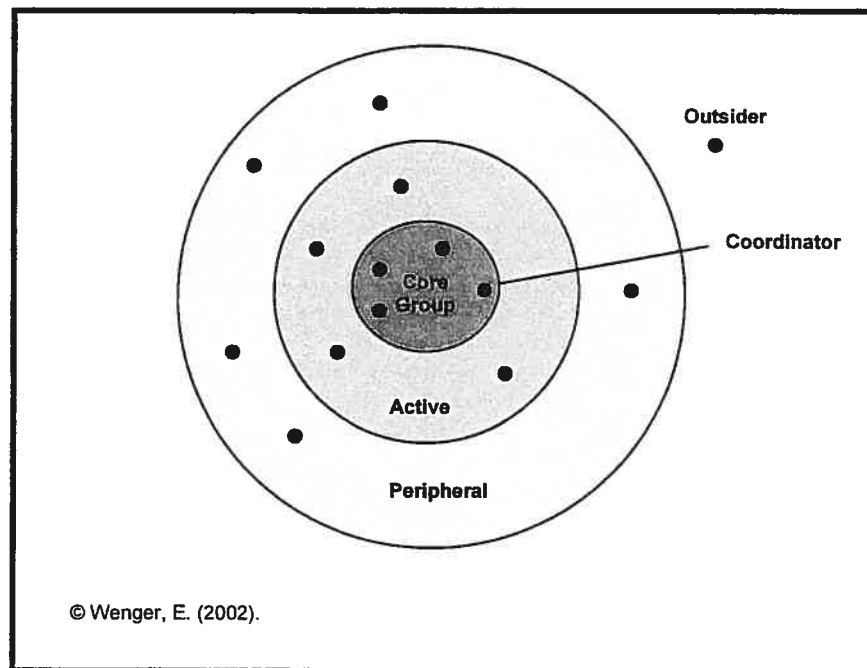


Figure 6 : Les degrés de participation dans une communauté de pratique



Certains, en périphérie, peuvent manifester beaucoup d'intérêt pour la communauté et se joindre au groupe central. Mais, comme le souligne Wenger (2002), « The key to good community participation and a healthy degree of movement between levels is to design community activities that allow participants at all levels to feel like full members » (Wenger et al., 2002 : 57)

Dans ce chapitre, nous avons démontré la complexité de l'organisation coopérative et plus particulièrement celle des travailleurs puisque les membres sont à la fois propriétaires et travailleurs. Cependant, ce n'est pas parce que les travailleurs sont propriétaires de leur entreprise que tout va pour le mieux. Ils ont à débattre régulièrement sur une multitude de sujets qui leur tiennent à cœur. Qu'il s'agisse de l'organisation du travail, de la politique salariale, ou du réinvestissement des trop-perçus, les membres peuvent être confrontés à des blocages à l'intérieur de la coopérative s'ils ne trouvent pas la bonne façon de les aborder. Il leur faut alors comprendre ce que dit, ce que veut et ce que fait l'autre pour pouvoir agir soi-même. De plus, même si l'objectif général est le même pour tous les membres, la poursuite des buts individuels demeure présente. Des divergences d'intérêts peuvent donc en résulter lorsque vient le temps de prendre des décisions.

C'est pourquoi nous tenterons de montrer, dans le chapitre suivant, que le phénomène de la communication dans les collectifs, et en particulier sous l'angle de la négociation, est essentiel pour arriver à l'ajustement mutuel entre les parties

en contexte coopératif. Nous montrerons également que l'interdépendance entre les membres est un élément central dans le travail coopératif puisqu'au-delà des intérêts divergents, les membres doivent prendre une décision commune. La négociation aura alors pour rôle de faire disparaître ou de minimiser leur désaccord.

Chapitre deuxième

Négociation et ajustement mutuel

Tel que mentionné au chapitre précédent, l'ajustement mutuel est indispensable pour réaliser l'arbitrage coopératif. Tremblay (1980 : 319) souligne d'ailleurs que « la marge stratégique de l'entreprise coopérative est liée à sa capacité d'établir de nouveaux arbitrages pour ses membres sur le marché, tout en assurant sa propre survie ». Ainsi, pour se développer, la coopérative doit innover en matière d'organisation et de communication. Une bonne communication entre les partenaires de la coopérative (dirigeants élus, gestionnaires, employés et sociétaires) est fondamentale pour générer les arbitrages visant à concilier les besoins des membres et la survie de l'entreprise dans une logique de marché (Giroux, 1994). Comment peut-on arriver à cet ajustement mutuel à travers la communication ?

L'arbitrage coopératif vise l'ajustement mutuel entre les parties et nous croyons que c'est à travers la négociation au sein d'un rapport de communication qu'il peut avoir lieu. Au départ, les parties prenantes qui sont interdépendantes ont des intérêts similaires qui les rassemblent. Au cours de l'histoire de leur entreprise conjointe, les parties peuvent développer simultanément des intérêts opposés et des intérêts communs. L'objectif de la négociation est alors d'en arriver à exposer leurs divergences et à trouver une solution qui semble juste pour les partenaires. En général, ils arrivent à considérer opportun de rechercher une solution

mutuellement acceptable puisque la décision à prendre les réunit. (Putnam et Roloff, 1992 ; Thuderoz, 2000).

Bourque et Thuderoz (2002) soutiennent que « toute négociation réunit des parties en conflit mais cherche par elle-même et volontairement la résolution (ou la réduction) de leur désaccord. Leurs intérêts sont divergents mais elles doivent prendre des décisions communes en raison de leur interdépendance » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 6). Ces auteurs définissent la négociation comme étant un processus social, à la fois symétrique (équilibre) et indéterminé, (multidirectionnel) visant à régulariser nos rapports à autrui en société. La symétrie signifie la recherche d'une entente qui pourrait être acceptable pour les deux parties puisqu'on peut difficilement arriver à une solution commune lorsque les parties ne sont pas solidaires et qu'elles tentent de s'exploiter. Lorsque nous parlons d'un processus indéterminé, c'est, en cours de négociation, que les parties peuvent effectuer un retour en arrière, modifier les stratégies, ou même opter pour une nouvelle avenue qui n'était pas du tout envisageable au début du processus. La négociation est également un processus de prise de décision qui vise à résoudre (ou à réduire) l'intensité des conflits entre des parties interdépendantes. Ce processus relève donc de l'art, c'est-à-dire de l'habileté à concéder, tout en limitant les concessions dans le but d'optimiser les résultats. Finalement, la négociation est un processus de communication puisqu'il s'agit de relations et

d'interactions entre des individus qui tentent d'émettre leur point de vue sous la forme d'expressions verbales ou non-verbales (Bourque et Thuderoz, 2002).

La négociation est surtout associée au monde des affaires (négociation d'un contrat ou d'une convention collective) ou au monde de la diplomatie. Cependant, elle est aussi une activité réalisée par chacun au quotidien. La négociation est un processus collectif et communicationnel. C'est à travers les conflits et la négociation que sont développées les règles codifiant les rapports entre les individus et définissant les conditions de leur coexistence et de leur action commune en société. Comme le souligne Thuderoz (2000), « les règles résultent d'un jeu social, dont l'enjeu est leur élaboration ; elles sont le produit des interactions sociales » (Thuderoz, 2000 : 155).

On distingue trois registres de négociations : les négociations interpersonnelle, intraorganisationnelle et interorganisationnelle. Le premier registre, la négociation interpersonnelle « est une interaction entre deux ou plusieurs individus en vue de régler un différend à caractère personnel, par opposition à un caractère social ou organisationnel » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 81).

La négociation interpersonnelle est basée sur les différences individuelles qui unissent le collectif. Ce registre de la communication s'avère alors complexe lorsque les individus sont davantage préoccupés pour leurs gains propres que pour ceux du collectif. Les échanges face-à-face font partie de la négociation

interpersonnelle. Ces échanges impliquent nécessairement que l'individu doit arriver à faire comprendre son point de vue, tout en demeurant attentif et ouvert à autrui, ce qui contraint chacun à la négociation (Tixier, 1981 : 118). « Dans cet univers, où personne ne peut imposer une décision en vertu d'une autorité statuaire, chacun ne parvient à faire passer son point de vue qu'en négociant avec les autres » (Marty, 1979 : 115).

Les échanges face-à-face ont comme principal avantage de permettre à l'individu de négocier ouvertement ses objectifs avec ceux de ses collègues qui, parfois par le biais du compromis, permettent l'établissement d'une entente satisfaisante pour tous. On assiste alors à une « série d'ajustements du collectif par pression mutuelle » (Tixier, 1981). C'est dans cette optique que nous pouvons envisager que ces échanges face-à-face peuvent être une source d'anxiété et de tension pour les participants (Mansbridge, 1973).

Il faut également prendre en considération que certains participants n'ont pas été formés à l'exercice de la parole et qu'ils sont plus habitués à obéir qu'à exprimer leurs besoins en fonction des décisions qui seront prises collectivement (Tixier, 1981). Il est surtout important de se rappeler que chaque participant doit obtenir suffisamment de temps, c'est-à-dire le temps dont il a besoin, pour émettre ses opinions. Certaines personnes nécessitent plus de temps que d'autres pour exprimer leur point de vue. Certains auteurs vont jusqu'à soutenir que d'offrir le

temps nécessaire pour permettre aux participants de s'exprimer est préférable que d'étaler une diversité de points de vue (Burkhalter, Gastil et Kelshaw, 2002).

Mansbridge (1973) a identifié plusieurs craintes inconscientes qui bloquent l'expression des opinions et qui peuvent influencer le processus de négociation lors des échanges face-à-face. Du point de vue de l'individu, on dénote la crainte de faire des bêtises et de paraître ridicule, l'appréhension d'être attaqué personnellement, la peur de rompre une amitié et de se faire des ennemis. Goffman (1973) considère que la « face » est une valeur sociale revendiquée par les individus qui sont impliqués dans un processus de négociation. Dans les échanges il faut donc : éviter de perdre la face, sauver la face, ou maintenir la face. Dans les cas les plus extrêmes, où les participants ont accumulé plusieurs frustrations, on peut même redouter la violence physique. En ce qui concerne le collectif, les participants peuvent s'abstenir d'émettre leurs opinions par crainte de déclencher un conflit et, par le fait même, d'être rejetés du groupe. Bref, le contexte et l'enjeu de la négociation interpersonnelle peuvent changer la nature des relations en fonction des attentes et des perceptions des individus.

La négociation intraorganisationnelle s'explique par la présence de conflits à l'intérieur de toute organisation. C'est un processus structurant et démocratique de résolution de conflits, où les participants peuvent intégrer leurs attentes et leurs points de vue dans le mandat de négociation. Afin de régler les conflits

internes, l'intranégociation permet d'explorer les différentes avenues possibles par la confrontation des attentes et des points de vue.

Toute organisation n'est pas composée d'un ensemble d'individus isolés mais elle est formée de plusieurs groupes professionnels et sociaux. De plus, ces individus sont liés à de nombreuses autres organisations. Ces appartenances diversifiées génèrent une multitude de dissonances. Les individus doivent alors coopérer ensemble pour organiser les activités afin d'atteindre les objectifs, tout en considérant que, parfois, les manières de les réaliser sont divergentes.

Bourque et Thuderoz (2002) proposent cinq avenues pour réduire les divergences à l'intérieur des organisations : la première consiste à ce que le groupe majoritaire invoque l'intérêt supérieur de l'organisation. La seconde est l'utilisation d'une tierce personne n'appartenant pas au même système d'action interne lors des négociations. Ce tiers doit alors être compétent afin de remplir son mandat adéquatement, c'est-à-dire de départager les groupes et de trancher, soit pour redéfinir le mandat, soit pour prendre une décision. La troisième avenue propose de fixer une date butoir aux négociations et de demeurer intransigeant sur la modification du calendrier. De plus, on propose d'établir préalablement le nombre de réunions et de définir la durée maximale de ces dernières. La quatrième est la persistance du désaccord afin de provoquer l'implosion de l'organisation et d'en fonder une nouvelle. Lorsqu'aucune concession n'est

envisageable, les individus en désaccord quittent l'organisation. Finalement, Bourque et Thuderoz (2002) proposent le vote.

L'avantage d'obtenir l'équilibre dans les négociations internes permet à l'organisation de mieux définir collectivement son mandat, d'analyser objectivement le potentiel et la faisabilité du projet avant de s'engager dans un processus de négociation avec une autre organisation. Lorsque la négociation intraorganisationnelle est conclue, la négociation interorganisationnelle peut alors commencer.

Nous pouvons résumer la négociation interorganisationnelle par la création des liens entre les entreprises au sein des structures locales, régionales, nationales et internationales. Ces liens peuvent permettre à l'entreprise de partager son expertise et d'être informée des différents changements techniques, financiers, juridiques et administratifs du marché. Cependant, cette forme de négociation ne sera pas discutée davantage ici puisque la négociation interpersonnelle et intraorganisationnelle s'applique davantage à notre projet d'étude. Mais, la négociation, qu'elle soit interpersonnelle, intraorganisationnelle, ou même interorganisationnelle, peut porter autant sur les règles que sur le contenu, sur les divergences d'intérêts, de valeurs et voire même sur l'identité des parties.

2.1 Les différentes approches

Bourque et Thuderoz (2002) décrivent les deux types différents de processus de négociation proposés par Walton et McKersie en 1965 : la négociation distributive

(ND) et la négociation intégrative (NI). La négociation distributive est orientée principalement vers la confrontation. Elle renvoie aux stratégies mises en œuvre dans un contexte d'intérêts divergents, à un jeu à somme nulle. En d'autres mots, c'est une relation basée sur l'asymétrie entre les parties (perdant-gagnant). Les intérêts sont difficilement conciliables puisque chaque partie refuse de concéder et désire le maximum. Pour sa part, la négociation intégrative est orientée vers l'entente et l'atteinte d'objectifs communs, dans une démarche de résolution de problèmes, dans la recherche de solutions mutuellement acceptables, dans un jeu à somme non nulle. En fait, la relation entre les parties est basée sur la recherche d'un équilibre (gagnant-gagnant). Les stratégies et les tactiques retenues sont basées sur la coopération et la confiance. Toutefois, les auteurs précisent qu'il est peu réaliste de classer les processus de négociation seulement en deux classes distinctes puisque la NI et la ND s'enchevêtrent et s'imbriquent étroitement dans le cours des négociations. Ainsi, la combinaison de NI et ND laisse place à la négociation mixte, qui permet de régler les conflits de manière à utiliser des tactiques à la fois distributives et intégratives. En d'autres mots, si une partie bénéficie davantage que l'autre, il est tout de même possible de les considérer toutes les deux comme gagnantes.

On retrouve dans la littérature plusieurs autres approches à la négociation. Dans le cadre de ce travail, nous n'avons retenu que l'approche interactionniste et l'approche française de la régulation. La première approche nous semble

pertinente puisque les interactionnistes mettent l'accent sur le caractère sans cesse émergent et processuel de l'organisation et qu'ils accordent beaucoup d'importance à la communication et à la signification dans la vie sociale. En ce qui concerne la seconde approche, nous croyons, nous aussi, que les règles à l'intérieur des organisations sont généralement incomplètes, provisoires, incertaines. De ce fait, elles doivent continuellement être révisées à travers le processus de négociation pour arriver à satisfaire l'ensemble des parties concernées.

2.1.1 L'approche interactionniste

Pour les interactionnistes, l'ordre social n'est pas possible sans une certaine forme de négociation (Fine, 1984). Deux auteurs ont traité particulièrement de la création de l'ordre social dans l'interaction : Goffman (1973), avec son modèle de la mise en scène quotidienne, et Strauss (1978), avec celui de l'ordre négocié. Les études classiques en sociologie considéraient quatre différentes perspectives pour étudier les organisations en tant que système clos (Goffman, 1973). La première perspective concerne le point de vue « technique » qui tient compte de l'efficacité de l'organisation explicitement organisée en fonction de la réalisation des objectifs. La seconde réfère au point de vue « politique » qui englobe les sanctions ou les gratifications dans le but de régulariser l'exercice du pouvoir. La troisième, le point de vue « structural », renvoie aux différents types de rapports sociaux qui relient les personnes des différentes strates de la hiérarchie. Finalement, la quatrième perspective tient compte des valeurs morales

véhiculées et qui influencent les activités. C'est le point de vue « culturel » de l'organisation. Goffman (1973), qui a beaucoup étudié les interactions communicationnelles, ajoute une cinquième perspective aux précédentes. Il définit l'organisation sociale comme « un lieu entouré de barrières s'opposant en permanence à la perception, dans lequel se déroule une activité régulière d'un type déterminé » (Goffman, 1973 : 225). Il présente le monde social comme une mise en scène théâtrale comprenant une équipe d'acteurs qui coopèrent afin de donner au public une définition de la situation, du climat, de l'équipe et des règles à maintenir. Autrement dit, les acteurs jouent différents rôles et ils utilisent plusieurs techniques visant à « performer » le spectacle. Les espaces sont contrôlés et ne laissent accès au public qu'à la scène formelle. Les coulisses représentent la scène informelle tenue à l'abri du regard du public afin de ne pas trahir ce qui est donné en spectacle. Les acteurs interagissent entre eux et ils interagissent également avec le public. L'objectif est d'éviter à tout prix les ruptures. Ce schéma peut sembler abstrait, mais Goffman soutient que toutes les organisations sociales sont ainsi constituées et que « ces différents facteurs et éléments constituent le schéma caractéristique de la plupart des interactions sociales qui se produisent dans des décors naturels à l'intérieur de la société anglo-américaine » (Goffman, 1973 : 226).

Pour Goffman, ce n'est que lorsqu'un individu se livre à des activités spécifiques par l'intermédiaire d'un rôle qu'il est socialement accepté. Chaque situation a ses

règles, ses partenaires, ses enjeux et ses risques qui déterminent la ligne d'action qu'un individu doit adopter au cours d'une interaction. Celui-ci se fabrique alors sa propre définition ou interprétation de la situation à travers les indices de la rétroaction qui lui parviennent. Que ce soit par un sourire, un signe de négation ou un geste expressif, l'individu est alors informé de la nature de la relation en cours. Il obtient des données concernant ses partenaires et sur les effets de son activité. Il lui est alors possible d'ajuster sa réponse envers son interlocuteur. Puisqu'il est pratiquement impossible d'obtenir une information intégrale sur la situation en cours d'interaction, l'individu doit se fier aux apparences. Les impressions ressenties par les individus, ainsi que celles projetées à autrui, sont donc d'une importance majeure dans nos relations sociales. Les individus tentent de contrôler mutuellement leurs apparences, leur langage et leurs activités. Goffman affirme que :

Nous avons tendance à traiter les autres d'après l'impression qu'ils donnent, dans l'instant, de leur passé et de leur avenir. C'est ici que l'on passe du plan de la communication à celui de la signification morale des comportements. Les impressions données par les autres sont considérées habituellement comme autant de demandes et de promesses implicitement formulées et qui à leur tour tendent à prendre un caractère moral (Goffman, 1973 : 236).

Il nous invite donc à étudier les interactions comme des drames sociaux dont il faut examiner le déroulement, autant sur la scène formelle, c'est-à-dire les négociations formelles, que dans l'arrière-scène, soit les négociations informelles.

De ce fait, l'approche microsociologique de Goffman analyse « la structure de l'expérience individuelle de la vie sociale » dont l'unité élémentaire de recherche est la « situation d'interaction ». Joseph (1998) présente cette théorie goffmanienne dans son ouvrage « Erving Goffman et la microsociologie » et la résume ainsi :

Civilités, rituels, drames, occasions, compétences : la microsociologie est l'étude des formes routinières ou inédites de nos engagements mais elle ne préjuge en rien de leur spontanéité. La notion de moment résume cette caractéristique de la vie sociale d'être située et descriptible mais aussi structurellement problématique d'être ouverte aux malentendus et aux interprétations sur les cadres (Joseph, 1998 : 120).

Le « cadre » très souvent utilisé par Goffman représente la structure de l'événement qui nous permet d'interpréter et de définir la situation. En d'autres mots, c'est un dispositif cognitif qui nous permet de comprendre ce qui se passe et d'y prendre part selon un répertoire de situations.

L'étude des civilités de la vie quotidienne pose le postulat que la vie sociale et la vie publique se recouvrent autant pour les interactions dans un cadre institutionnel, personnel, ou simplement lors d'une rencontre dans la rue avec un inconnu. On reconnaît une « syntaxe des conduites » comme des mécanismes d'autorégulation en situation d'interaction. Selon Joseph (1998), « il n'y pas de société « en tant que telle » mais toujours un mouvement qui rapproche ou sépare les différentes constellations constituées et fait que chacun vit tantôt pour autrui, tantôt avec ou contre autrui » (Joseph, 1998 : 19).

L'étude des rituels consiste à analyser les règles inhérentes à l'organisation des rencontres sociales. Le rituel régit les espaces sociaux par le biais de cérémonies où l'individu manifeste son respect et sa considération envers autrui. C'est à travers le langage verbal ou non-verbal, ainsi que par la coprésence des acteurs que les individus arrivent à une compréhension et à une interprétation mutuellement partagées.

L'analyse des drames propose une formule de l'organisation sociale par le partage physique de l'espace en dissociant deux régions d'activités : la scène et les coulisses. Le changement de position amène automatiquement un changement d'attitude en regard de nous-même et d'autrui. Ce changement de position renvoie à ce que Goffman désigne comme un changement de cadre que nous appliquons aux événements. Ainsi, cette notion de cadre participatif insiste sur le fait que « participer c'est donc manipuler les cadres dans les phases successives de la négociation et mobiliser les autres personnes présentes, afficher son désaccord par des comportements d'absence et élaborer des compromis » (Joseph, 1998 : 68).

La notion de cadre, incluant les civilités et les rituels, comporte également des « frontières » et des « seuils d'accessibilités » qui déterminent les espaces sociaux respectifs. Ce sont les dispositifs physiques qui régularisent l'ordre des places ainsi que la communication. Au théâtre, ces dispositifs physiques sont facilement observables mais tout porte à croire qu'ils le sont moins dans les

circonstances de la vie quotidienne. La régulation de l'accessibilité et les normes d'engagement ne sont pas toujours très claires. L'étude de ces formes de régulation de l'accessibilité renvoie à l'analyse de l'écologie des activités qui tient compte des échanges autant explicites qu'implicites, verbaux ou non verbaux en situation d'interaction, de l'environnement physique dans lequel se déroule l'échange ainsi que des objets associés au rôle que les participants jouent. Nous devons également tenir compte des formes d'accessibilité technologique qui, selon Joseph, ont transformé considérablement les conditions de face-à-face et de simples conversations. Nous devons aussi distinguer les différentes formes d'interactions. Joseph (1998) nous propose d'une part les interactions focalisées, souvent associées à la conversation ou aux échanges face-à-face, qui impliquent des individus engagés dans une interaction et qui tentent de la maintenir pour un moment. D'autre part, les interactions non focalisées sont l'ensemble des dispositions sensorielles du langage corporel tel que deux inconnus qui, d'un signe de tête, se saluent dans la rue. Cependant, une interaction focalisée ne peut se définir que par la conversation ou les échanges face-à-face. Joseph la définit comme « un processus de communication lié à la coopération de deux ou plusieurs individus qui tentent de maintenir un même foyer d'attention en gérant leur « tonus interactionnel » et en évitant l'expression d'une absence ou d'une hostilité au rassemblement en cours » (Joseph, 1998 : 83).

Par la suite, il spécifie que les interactions focalisées sont des occasions tandis que les interactions non focalisées ne sont qu'un simple jeu de circonstances.

Quant à l'occasion, elle est définie par trois caractéristiques : « des limites et des frontières perceptives qui la constituent comme événement, une emprise cognitive et affective qui s'exerce sur les participants et une organisation interne en séquences » (Joseph, 1998 : 79). Une occasion représente généralement un événement organisé, prévu à l'avance et il présente des séquences préétablies. Les individus s'engagent et s'impliquent émotionnellement en cours de cérémonie. Les règles de conduite, les civilités et les rituels doivent être respectés sinon sanctionnés. Ainsi, l'individu doit être « compétent » pour interpréter le cours de l'action, pour focaliser correctement l'occasion et pour mobiliser les savoirs informels. Il réduit alors l'écart entre ce qu'il fait et ce qu'on attend de lui. Tout compte fait, la capacité à surmonter un malaise ou à parvenir à un accord ne se règle que par nos compétences sociales. Qu'elles soient techniques, contractuelles, civiles ou rituelles, les compétences exigent de l'individu de jouer un rôle de réparateur, c'est-à-dire « à neutraliser un acte ou un propos en l'isolant de ses conséquences, et à restaurer ainsi l'équilibre requis entre un personnage et son rôle » (Joseph, 1998 : 109). Autrement dit, l'expérience sociale d'un individu s'organise selon un répertoire de situations qui comporte de nombreuses contraintes qu'il devra négocier pour en arriver à une relation symétrique.

Dans le même ordre d'idée, Strauss (1978) soutient que les organisations sont le résultat d'un ordre social négocié et constamment renégocié. Les parties doivent alors reconnaître les divergences émergentes de l'organisation et l'interdépendance des parties dans le développement de leurs projets collectifs. Ils doivent également assumer que le changement est inévitable. Il ajoute que « l'ordre négocié d'un jour, quel qu'il soit, peut être conçu comme la somme totale des règles et politiques d'une organisation, à quoi s'ajoutent tout accord, entente, pacte, contrat et autre arrangement de travail alors en vigueur » (Strauss, 1992 : 250).

Strauss distingue le contexte général de la négociation (l'environnement social, économique et juridique global) sur lequel les parties ont peu d'emprise, du contexte propre à la négociation. Il accorde une importance particulière au fait que nous devons absolument détenir une spécification claire du contexte général pour être en mesure d'analyser correctement et de démontrer les caractéristiques du contexte de négociation. Nous devons alors considérer la combinaison réciproque de ces deux types de contextes. En ce qui concerne le contexte propre à la négociation, Strauss propose l'analyse détaillée du nombre, de l'expérience et de la représentativité des négociateurs ; des rapports de pouvoir manifestés ; de la nature des enjeux respectifs des parties ; du caractère privé ou public de la négociation ; du nombre et de la complexité des questions

négociées ; de la légitimité du découpage de ces questions, ainsi que des options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation (Strauss, 1978).

Que retenir de cette approche interactionniste? Qu'en matière de négociation, l'analyse des civilités, des rituels, des drames, des occasions, des compétences et du contexte est essentielle pour comprendre cette activité fort complexe. Cette approche focalise tant sur les individus en situations d'interaction que sur les règles qui régissent leurs actions et tant sur les stratégies utilisées que sur les contextes dans lesquels elles se déploient. Cependant, il convient de combiner cette approche à celle de la sociologie française afin de ne pas réduire le processus de négociation à une seule de ses nombreuses dimensions.

2.1.2 L'approche sociologique française

Afin d'organiser les croyances et les comportements des travailleurs, les organisations se dotent de règles constitutives et normatives. La création d'une régulation organisationnelle définit l'extension et les limites de l'organisation, prononce les exclusions et précise sa structure interne (Reynaud, 1988). Le modèle classique de Roethlisberg et Dickson (1939) distingue, à l'intérieur des organisations sociales, des règles explicites ou officielles et les règles implicites. Les premières sont l'ensemble des règles écrites, affichées et prescrites par les dirigeants, généralement associées à la logique économique de l'organisation. Les secondes, transmises clandestinement par les employés, sont caractérisées par la logique des sentiments. Par la suite, d'autres travaux ont remis en question

cette dichotomie, surtout en ce qui concerne le caractère irrationnel prêté à la logique des sentiments, en démontrant que la logique ouvrière pouvait également être sensible à des impératifs de résultats.

Reynaud (1988) apporte des correctifs à cette analyse classique en soutenant que ces deux logiques ne s'opposent pas malgré leur nom et que toutes deux inspirent des régulations à part entière fondées sur les valeurs. Tel qu'énoncé, « la logique des sentiments cherche à satisfaire des valeurs internes à l'organisation ; elle répond à certains besoins créés par les rapports sociaux. Au contraire, la logique du coût et celle de l'efficacité répondent à des contraintes externes : celle de la production et du marché. Comme les termes même l'indiquent, elles sont les seules à garantir la survie de l'entreprise » (Reynaud, 1988 : 7). Il décrit, au sein des organisations, deux logiques basées sur l'efficacité : la régulation de contrôle établie par le sommet hiérarchique et la régulation autonome, qui est la réponse des travailleurs à celle-ci. La régulation de contrôle se définit par l'orientation stratégique de l'organisation, où les facteurs extérieurs pèsent sur la régulation d'un groupe social. Elle ne vise pas seulement à atteindre des résultats mais elle règle l'ensemble des activités. Par contre, cette régulation peut parfois manquer de clarté et elle peut s'actualiser autrement que par une réglementation officielle. Pour sa part, la régulation autonome n'est pas nécessairement officieuse ou une simple réaction à l'autorité. Elle est plutôt très élaborée et elle repose sur des informations que seuls les travailleurs peuvent

détenir. Elle peut également servir des fins qui sont celles de l'organisation, mais conformément aux exigences et aux connaissances des travailleurs. Les valeurs affectives sont très fortes à travers les deux logiques et, dans les deux cas elles ne se dissocient pas de l'organisation rationnelle. Ce sont plutôt les enjeux de pouvoir entre les exécutants et les dirigeants qui viennent lier ces deux régulations. Il convient d'examiner le processus de négociation, soit par le point de jonction entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Reynaud présente, comme solution à la tension entre ces deux formes de régulation, une troisième sorte, la régulation conjointe, où tous les partenaires, entre le sommet et les exécutants de l'organisation, participent à l'élaboration des conditions de travail, du « travail réel » (Reynaud, 1988 : 15). La régulation conjointe se présente comme une tension permanente entre l'autonomie et le contrôle, où les conflits et les négociations l'alimentent. En 1991, Reynaud renforce cette théorie en précisant que les décisions stratégiques des organisations doivent tenir compte des décisions éventuelles des parties et doivent également rechercher une réciprocité ou un engagement mutuel. Des intérêts conjoints peuvent émerger malgré la complexité de leurs intérêts opposés. Dans ce cas, la négociation permet la participation à un jeu de coopération dans l'élaboration des choix stratégiques et il s'agit d'inventer une règle partagée pour atteindre les objectifs. Il termine en affirmant que « ce qui permet l'accord dans une régulation sociale, c'est rarement la découverte d'une solution pleinement satisfaisante (comment y en aurait-il dans un marchandage ?) mais plus généralement la

capacité de faire une anticipation commune (...) Une société peut être plus ou moins démocratique, c'est-à-dire ouverte au débat et à la négociation » (Reynaud, 1991 : 25).

Nous devons également considérer l'analyse stratégique de Friedberg (1993) qui étudie comment les acteurs utilisent les règles existantes pour se négocier des marges de liberté, d'autonomie au sein des organisations. Ces négociations se font, le plus souvent, en mode implicite. Il s'agit alors d'identifier les acteurs, les enjeux, les atouts des partenaires de la négociation. L'analyse met à jour les stratégies utilisées par les acteurs pour jouer au mieux leurs cartes dans le jeu, pour élargir leur marge de manœuvre et atteindre leurs objectifs. Pour ces chercheurs, les rapports de pouvoir sont au cœur de la négociation.

La coopération des acteurs autour des « problèmes » et de leurs « solutions » est donc toujours sous-tendue par des rapports de dépendance et de pouvoir, c'est-à-dire des relations d'échange négocié à travers lesquelles chaque acteur cherche à « vendre » ses comportements aux autres aussi avantageusement que possible, tout en « achetant » aux autres au moindre prix le comportement dont il a besoin (Friedberg, 1993 : 168).

En résumé, le produit de la négociation est l'ensemble des règles qui déterminent à la fois les procédures, c'est-à-dire la manière d'édifier les règles et également les possibilités d'action relatives aux permissions et aux interdictions. L'ensemble des règles édifiées constitue la structure de l'organisation. Dans plusieurs de ces organisations, on assiste même à la renégociation permanente de la réglementation afin qu'elle puisse s'adapter aux besoins des membres et à

l'évolution du collectif. De plus, la négociation des règles n'existent que dans l'interaction et implique nécessairement une phase de communication entre les parties. Ainsi, on peut se demander quelle est la place de la communication dans le processus de négociation ?

2.2 La place de la communication dans la négociation

Logiquement, il ne saurait y avoir de négociation sans l'utilisation de moyens de communication, comme le soulignent Putnam et Roloff (1992). Pour ces auteurs, la négociation s'apparente à la prise de décision ou à la résolution de problème conjointe et est avant tout une forme particulière d'interaction. Il s'agit d'une interaction où les deux parties reconnaissent l'incompatibilité de leurs points de vue et, néanmoins, leur interdépendance. Cette constatation les amène à s'engager et à contribuer dans l'échange afin d'atteindre leurs buts, tout en sachant que l'autre peut nuire à leur dessein. Il s'agit donc d'une relation aux motifs partagés, mêlant coopération et compétition.

Selon Putnam et Roloff (1992), l'analyse de la négociation est généralement faite, soit dans une perspective disciplinaire (science politique, psychologie) qui place la communication dans un rôle secondaire, soit selon les diverses dimensions structurelle (analyse des relations de pouvoir), stratégique (théorie des jeux), processuelle (relations concessions faites – résultats obtenus), où l'on retrouve des éléments de communication.

Pour ces auteurs, la recherche sur les interactions de négociation est surtout comportementale et porte sur les buts, les prédispositions, les traits de personnalité des négociateurs, ou encore intégrative et traite alors de la négociation comme un processus comportant des phases où se produisent des changements au fil du temps. Il s'agit alors d'étudier le développement des problématiques et leur analyse simultanée ou séquentielle, les stratégies, les tactiques des protagonistes, les jeux d'escalade et de désescalade des conflits, la mise en acte des règles et des normes de discussion (Putnam et Roloff, 1992).

D'après Putnam et Roloff (1992), ce qui caractérise les approches communicationnelles de la négociation, c'est, en premier lieu, l'intérêt porté par les chercheurs aux éléments micro de l'interaction, qu'ils soient verbaux ou non-verbaux, aux canaux utilisés, aux symboles et surtout au contexte de leur interaction. Ce contexte se situe au sein d'une relation, dans un système social donné, mais aussi dans un contexte plus large, celui de l'histoire de cet échange de messages, de cette relation et de ce système social. En second lieu, les chercheurs en communication auraient aussi une propension à l'étude dynamique de la négociation : le traitement de l'information, la transformation des problématiques et des désaccords, et la redéfinition des pouvoirs au fil du temps. Finalement, la troisième préoccupation de ces chercheurs serait la mise à jour des systèmes de signification qui sous-tendent la négociation et leur interprétation par les participants. Ils analysent alors les significations rattachées aux pratiques

et normes antérieures, aux relations entre les protagonistes, à la genèse et à l'évolution du conflit, de même qu'au contexte plus large des particularités de l'organisation et de ses contextes social et culturel.

Putnam et Holmer (1992) présentent trois différentes approches où la communication joue un rôle majeur dans le processus de négociation : « cognitive heuristics », « frame categories » et « issue development ». Ces trois approches sont caractérisées par les concepts de cadrage (« frame ») et de recadrage (« reframing ») qui réfèrent à la manière dont les négociateurs arrivent à la compréhension partagée de la situation d'interaction.

L'approche « cognitive heuristics » est une approche behavioriste qui s'appuie sur les perceptions et les préjugés des individus dans la prise de décision. Le concept de cadre est au centre de cette approche et il réfère à la manière dont les individus définissent la problématique à travers leurs normes, leurs habitudes et leurs caractéristiques personnelles. Les choix des individus s'effectuent à partir de leurs jugements personnels de ce que pourrait être la meilleure alternative, tout en évaluant si la décision peut être satisfaisante, acceptable ou raisonnable. Les principaux biais que peut générer ce cadre sont la manipulation des perceptions de gains, ainsi que les comportements extrêmes face au risque (aversion ou propension).

Lorsque les individus voient un potentiel de gains dans les alternatives offertes, ils ont tendance à faire plus de concessions et ils perçoivent le processus de négociation comme juste et honnête (cadre positif). Au contraire, lorsque le potentiel s'avère négatif, les individus perçoivent le processus de négociation comme injuste et ils sont moins favorables aux concessions (cadre négatif). Ce qui détermine si le cadre est positif ou négatif, c'est un point de référence ou un point d'ancrage du débat. C'est à partir de ces points que les individus évaluent si les possibilités offertes peuvent être un gain ou une perte. Cependant, l'interprétation de la situation réside dans les individus qui se réfèrent à leur propre cadre. C'est à cet instant qu'il est important de recadrer la situation afin que les individus impliqués arrivent à dissiper leurs préjugés et, ainsi, à partager une définition commune de la problématique.

La communication joue donc un rôle clé dans cette approche puisque les individus impliqués dans le processus de négociation doivent posséder une compréhension des cadres de chacun pour en arriver à une définition partagée de la situation et, par le fait même, à négocier une alternative satisfaisante pour toutes les parties. Ainsi, la circulation de l'information est un point critique lors des échanges afin d'obtenir le portrait le plus complet possible de la situation. Plus le portrait est fidèle, plus le niveau de confiance sera élevé entre les négociateurs et plus il sera facile d'en arriver à un accord partagé. Le rôle de la négociation se

situe alors dans l'identification des barrières et des préjugés afin de les surmonter et d'amener les négociateurs à une solution rationnelle.

La seconde approche pour l'étude des cadres que Putnam et Holmer (1992) nous présentent est l'approche « frame categories » à travers les travaux de Gray, Purdy et Bouwen en 1990. La grande majorité des études de cette approche concerne les relations hiérarchiques dans les organisations, où l'information est diffusée par les dirigeants et assimilée par les exécutants. Ces auteurs identifient six catégories de cadres : les cadres substantifs définissent la nature du conflit ; les cadres des gains et des pertes sont l'ensemble des interprétations associées aux différents risques ou bénéfices des résultats ; les cadres de caractérisation (ou propriété) représentent les attentes et l'évaluation face aux comportements et aux attitudes des autres négociateurs ; les cadres processuels déterminent la manière dont la négociation devrait se dérouler ; les cadres des aspirations mettent en relief les intérêts et les besoins des négociateurs et, finalement, les cadres des résultats traduisent les préférences des négociateurs en ce qui a trait à la recherche d'une position ou d'une solution. Les chercheurs en concluent qu'à différents stades du processus de négociation les individus échangent leurs cadres de références et leurs interprétations de la situation. Les cadres retenus par les négociateurs peuvent être similaires ou opposés. Lorsque les cadres ne sont pas compatibles, ils sont sources de conflits. Cette incompatibilité entre négociateurs peut être représentée sous trois formes : ils utilisent des cadres

différents ; ils utilisent le même cadre mais ils possèdent une définition différente ; ils ne possèdent pas le même degré de préoccupation face au conflit.

Le rôle de la communication dans cette approche se traduit par le choix du langage par les négociateurs qui reflètent leur expérience, leur système de croyance et leur perception de la négociation. Cet aspect de la communication révèle le choix du cadre utilisé en situation d'interaction, il détermine les ambiguïtés et les chevauchements de cadres et, selon les circonstances, il amène les négociateurs à recadrer, c'est-à-dire à changer de cadre ou de définition d'un cadre. Mais, comme le soulignent les auteurs, il ne suffit pas que les négociateurs utilisent le même cadre avec la même définition de ce cadre et qu'ils soient tous au même degré de préoccupation pour enrayer tous les conflits. Il faut, avant tout, posséder une compréhension mutuellement partagée, d'où l'importance de la cohérence dans les discours. Les négociateurs ne doivent pas nécessairement abandonner leur cadre respectif. Ils doivent surtout coconstruire un cadre collectif pour en arriver à cette compréhension partagée de la situation.

L'approche « issue development » est la troisième présentée par Putnam et Holmer (1992). Elle correspond aux débats, à l'argumentation et aux délibérations qui sont essentiels à la coconstruction de l'étendue, de la corrélation et de l'ampleur des résultats de la négociation. Le concept de cadre réfère ici à la définition, au sens et à la conceptualisation de la problématique. Autrement dit, cette approche est un processus continu d'évaluation et de réévaluation des

points à l'ordre du jour en regard des arguments engagés, des échanges d'informations et de l'interprétation que donnent les négociateurs à leurs activités.

Ainsi, lors de la négociation, les individus ont des points de vue différents et un cadre (« frame ») d'interprétation qui oblige les négociateurs à en arriver à la construction d'une signification partagée de la situation. En cours de négociation, les individus doivent recadrer (« reframing ») afin de relever différents avantages et de se réajuster en fonction de cette nouvelle définition de la situation. Qu'il s'agisse de cadrage et de recadrage (« frame, reframing »), ces deux concepts réfèrent à la manière dont les négociateurs arrivent à la compréhension d'une situation (Putnam et Holmer, 1992).

La communication crée et maintient des rapports entre les protagonistes (Olekalns, 2002). Ceux-ci, malgré leur antagonisme, doivent en arriver à la mise en place de relations de travail effectives. En effet, la communication doit amener le développement de relations interpersonnelles satisfaisantes qui sont non seulement propices mais absolument nécessaires à la poursuite de la négociation.

Pour saisir ce qui se passe dans les relations entre les participants, il faut connaître leurs attentes, leurs buts, leurs valeurs, leurs sentiments face à l'objet de discussion et aussi leur compréhension de l'autre et de sa position. Il faut aussi identifier la qualité de la relation actuelle et antérieure (Donohue et

Ramesh, 1992). Il semble que la confiance soit l'élément central de la relation de négociation. Celle-ci se construit au fil du temps, selon l'expérience cumulée de rencontres de négociations et aussi sur l'anticipation de rencontres futures. La communication, selon Olekalns (2002), facilite la reconnaissance de similarités et améliore les relations de négociation.

Selon Bourque et Thuderoz (2002), la prise de décision collective peut prendre trois autres formes qui sont clairement distinctes de la négociation. Ce sont le consensus, l'adjudication et l'évitement.

Le consensus est empreint du compromis et il se rapproche, en quelque sorte, de la négociation dans l'arbitrage. En fait, le consensus vise à améliorer le résultat d'une partie sans toutefois dégrader celui de l'adversaire. Cependant, il ne fait pas l'unanimité des individus mais il représente l'accord du plus grand nombre.

L'adjudication est le recours à un tiers dans le processus de prise de décision. Ce tiers est mandaté pour trancher et prendre une décision en regard des requêtes des parties afin de régler un conflit. Il peut être une personne, une loi, une procédure ou même un vote. Cependant, il faut parfois être prudent avec ce type de prise de décision puisque, lorsque qu'il s'agit d'une personne, l'âge, l'expérience et l'expertise de cette dernière peuvent fortement influencer le déroulement des négociations (Bourque et Thuderoz, 2002).

Finalement, l'évitement représente une forme de déni envers certains sujets dans le processus de négociation. Il peut se manifester sous plusieurs formes : refuser toute concession, reporter fréquemment les négociations, fuir devant ses responsabilités ou nuire aux échanges.

Contrairement à l'adjudication, qui est le recours à un tiers pour décider, et contrairement à l'évitement, qui consiste en la suspension de la décision, la négociation comme processus de prise de décision suppose une autonomie des acteurs, une décision collective effective. Les parties construisent alors ensemble dans leurs échanges un résultat qui les lie. Comme l'affirment Bourque et Thuderoz (2002 : 29) : « L'originalité de la négociation réside dans le rôle premier dévolu aux parties en conflit : ce sont ceux qui se combattent qui débattent ensemble qui décident, collectivement, de mettre fin (de façon provisoire ou non) à leur conflit ».

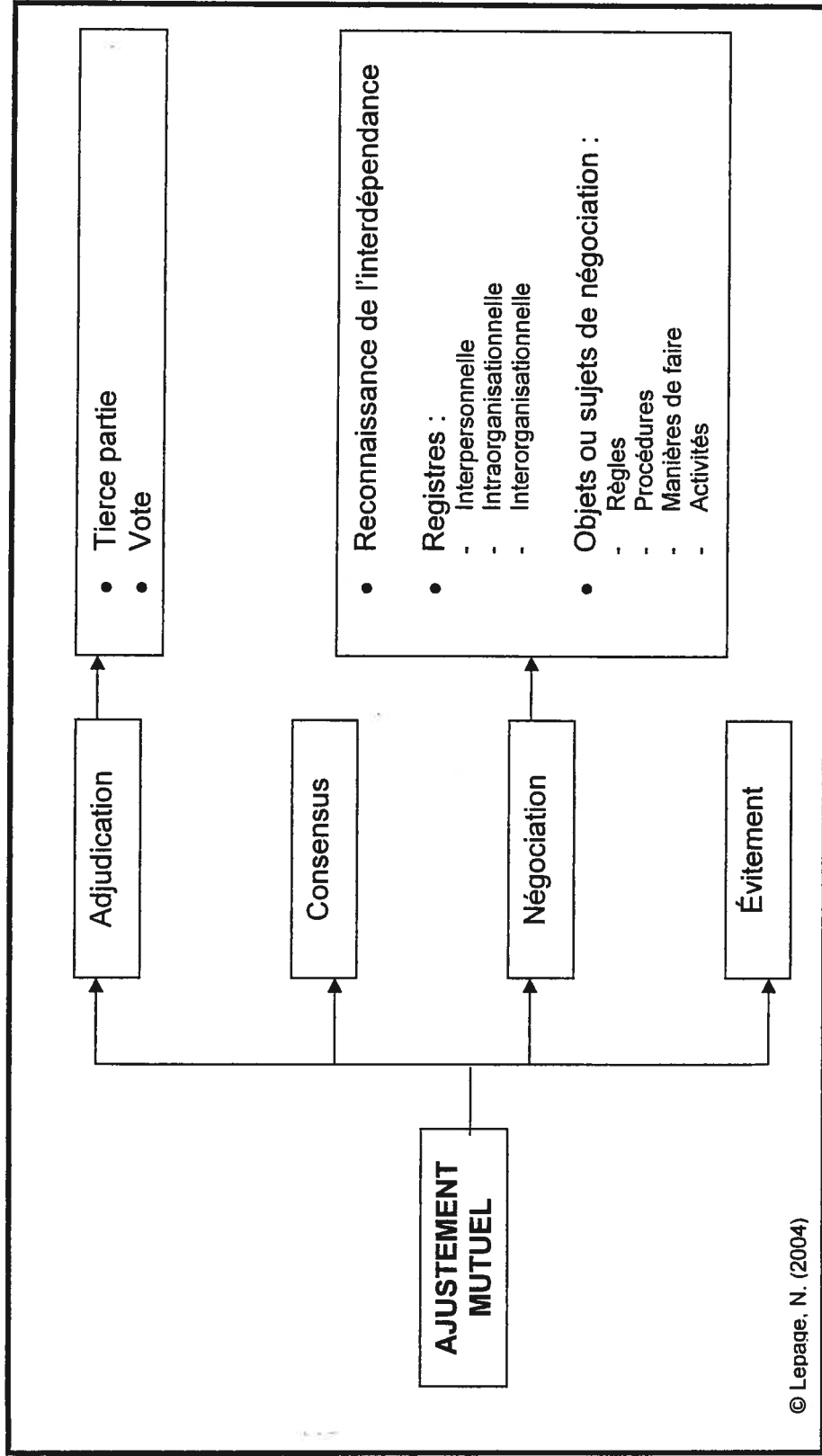
Dans ce chapitre, nous avons démontré que la négociation est un processus social collaboratif et indéterminé, un processus de prise de décision qui vise à résoudre des conflits et surtout un processus communicationnel. Nous avons présenté les trois registres de négociations (interpersonnelle, intra et interorganisationnelle), ce qui nous a permis de mettre en relief les particularités de chacune d'elles qui sont souvent imbriquées dans la même activité. De plus, les approches de Goffman, Strauss, Reynaud, Friedberg, Crozier, Bourque et Thuderoz confirment que la négociation est une activité

réalisée au quotidien pour le développement des règles qui codifient nos rapports avec autrui. Nous avons également montré qu'il ne saurait y avoir de négociations sans communication comme l'affirment Putnam et Roloff. Finalement, nous avons fait état des différentes avenues possibles à la négociation dans un contexte conflictuel de prise de décision.

Dans le cadre des coopératives, la négociation est un enjeu majeur puisque, collectivement, les membres doivent concilier la demande des membres, le fonctionnement de l'entreprise et l'évolution globale de son environnement. Ils doivent également participer à la définition des règles et des accords en rapport à ces règles. C'est pourquoi le bon fonctionnement de l'organisation dépend de l'ajustement mutuel entre les parties. Nous proposons donc un modèle qui fait référence à plusieurs de ces concepts et qui, selon nous, est représentatif de l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif (figure 7).

Cette recension des écrits sur la négociation nous amène à soulever plusieurs questions : comment la communication contribue-t-elle à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif ? Quels sont les mécanismes de communication pouvant favoriser la construction conjointe du fonctionnement démocratique entre les différents partenaires dans une coopérative. Ces mécanismes sont-ils davantage centrés sur les « rapports de sens », les « rapports d'usage » ou sur les « rapports de sociétariat » ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette recherche.

Figure 7 : L'ajustement mutuel dans l'arbitrage



Chapitre troisième

Méthodologie

Dans ce chapitre, nous expliquerons le choix de l'approche privilégiée pour cette étude en mentionnant les avantages et les limites inhérents à ce choix. Nous présenterons également les instruments de cueillette de données. Nous avons opté pour l'usage de plusieurs techniques de cueillette de données, ce qui nous a permis de trianguler les sources d'information. Nous avons donc allié l'étude des documents, les entrevues et l'observation participante dans le but d'en tirer un maximum d'informations et d'explorer la situation sous plusieurs angles.

3.1 Le choix d'une approche

L'objet de cette recherche est l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif. Nous croyons que c'est à travers les différents mécanismes de communication, dans un rapport de négociation, que les membres peuvent délibérer sur les options possibles. Giroux (1990) soutient que c'est la communication qui rend possible l'exercice de la démocratie. En effet, les coopératives, de par leur caractère démocratique et leur idéologie égalitaire, sont des collectivités complexes. Les discours y jouent un rôle fondamental et l'étude des processus communicationnels instaurés dans l'organisation peut nous révéler quelle réalité organisationnelle les membres ont créée au quotidien mais aussi de quelle manière ils l'ont construite.

En raison de la complexité de notre objet d'étude et de notre intérêt pour les processus communicationnels, nous avons opté pour l'étude de cas dans une perspective diachronique. Cette démarche méthodologique vise à décrire dans le détail un phénomène dans toute sa complexité et à tenir compte des enjeux réels de la pratique.

Cette démarche nous a permis de séjourner dans l'organisation, d'établir et de maintenir des relations avec les travailleurs, de recueillir des données dans les situations analysées et, finalement, d'en arriver à une compréhension de la dynamique interne et d'en faire un portrait global. Comme le mentionne Giroux (2003) :

Les principaux avantages de la méthode de cas dont il doit tirer profit sont le caractère adaptatif et la forte validité interne de la démarche, la richesse de données diachroniques et processuelles qui permettent de développer une réflexion plus nuancée et une théorisation tenant compte de la complexité de son objet (Giroux, 2003 : 74)

Il est évident que nous devons être prudent avec l'utilisation de cette technique puisqu'elle ne représente qu'une « partie de la réalité ». En effet, l'étude de cas restreint les possibilités de généraliser les résultats de la recherche à l'ensemble des coopératives de travailleurs dans le domaine de la santé au Québec. Par contre, l'objectif de cette recherche ne se situe pas dans la généralisation des résultats mais plutôt dans la compréhension de l'organisation à travers toutes ses richesses et ses particularités. De plus, étant donné que le chercheur est le

principal instrument de collecte et d'analyse, nous avons dû constamment avoir le souci de la pertinence et de la rigueur face à notre objet d'étude. Nous avons également fait preuve, sur le terrain, de persévérance puisqu'il s'agit d'une recherche d'une durée de huit mois. Il nous a fallu aussi beaucoup de flexibilité pour nous ajuster aux différentes activités de la coopérative étudiée.

3.2 Le choix d'un terrain

Nous avons étudié le cas d'une coopérative de travailleurs dans le domaine de la santé qui portera, ici, le nom fictif de Coop emploi-santé pour assurer l'anonymat de cette organisation. Étant donné qu'au moment de l'analyse des résultats nous avons dû garantir l'entière confidentialité de certaines données provenant des documents, des notes d'observation, ainsi que des entretiens, nous avons décidé, par souci d'éthique, d'utiliser ce nom fictif dans la diffusion des résultats. Les noms des lieux et des personnes ont aussi été omis pour la même raison.

Nous avons choisi d'étudier cette coopérative puisqu'elle est différente des autres par sa forme et par la composition de son sociétariat. Cette jeune coopérative a une structure relativement fragile et elle n'est pas à l'abri d'un certain nombre de difficultés. Cependant, elle est originale et novatrice. De ce fait, le choix d'effectuer notre étude à cet endroit nous semblait très intéressant puisqu'il pose des défis particuliers en ce qui a trait à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif. Dans ce contexte, la dimension communicationnelle nous semblait un objet de recherche très pertinent.

En ce qui concerne l'entrée sur le terrain, nous l'avons négociée avec la responsable de la coopérative. Au début, nous avons ressenti un peu de réticence puisque ce poste exige beaucoup d'heures de travail. Cette personne ne voulait pas que la présence d'une observatrice vienne perturber les activités courantes. Après avoir expliqué le but de notre recherche, ainsi que les raisons pour lesquelles nous avons choisi leur coopérative, nous avons eu droit à une première recherche exploratoire dans le cadre d'un travail de mise en application de diverses méthodes de recherche qualitatives². Lors de cette première expérience sur ce terrain, nous avons fait preuve de professionnalisme, ce qui a amené la responsable et le conseil d'administration à accepter notre présence pour la réalisation de ce mémoire.

En somme, les organisations coopératives ont toutes un mode de fonctionnement particulier. Cependant, celle que nous avons retenue pour notre recherche a des particularités qui lui sont propres. Ainsi, le choix de ce terrain nous a semblé propice pour l'étude des stratégies de communication dans l'arbitrage coopératif. En cours de route, nous nous sommes davantage intéressée à la manière dont la communication, dans un rapport de négociation, contribue à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif.

² Cours « Méthodes d'études sur le terrain » (COM 6285), hiver 2002, Maîtrise en communication, Département de communication, Université de Montréal.

3.3 La méthode de cueillette de données

Tel que mentionné précédemment, nous avons utilisé le principe de la triangulation de trois techniques de cueillette de données : l'analyse documentaire, l'observation et l'entrevue. De Sardan (1995) soutient que « la triangulation est le principe de base de toute enquête (...) par la triangulation simple, le chercheur croise les informateurs, afin de ne pas être prisonnier d'une seule source » (De Sardan, 1995 : 93). Cependant, cette combinaison constitue un travail de longue haleine, qui requiert de la patience, obligeant le chercheur à opter pour une étude longitudinale.

Dans un premier temps, nous avons analysé différents documents qui nous ont permis de mieux comprendre la complexité de cette coopérative de travailleurs. Ils nous ont également permis de comprendre davantage l'idéologie de ce groupe de travailleurs et d'observer son évolution dans le temps (Mayer et Ouellet, 1991). Cette technique répond adéquatement à la complexité des comportements organisationnels et elle est fortement utilisée dans des disciplines, telles que la sociologie, l'anthropologie, la communication et les sciences politiques (Mayer et Ouellet, 1991).

Pour réaliser l'analyse documentaire, nous avons consulté plusieurs types de documents fournis par la responsable de la Coop emploi-santé : les comptes rendus des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale, les documents légaux, les rapports financiers, les documents informatifs et

promotionnels et les règlements de régie interne. Nous avons également analysé le site Internet et certains échanges par messagerie électronique entre les travailleurs.

Malgré le grand nombre de documents fournis par la coordonnatrice, nous ne pouvons être certaine que nous les détenons tous. Nous avons eu accès, sur demande, aux documents que nous jugeons pertinents pour notre recherche.

Dans un deuxième temps, nous avons combiné l'analyse documentaire à l'observation participante afin de valider notre interprétation à celle des travailleurs. Nous avons privilégié ce type d'observation puisque nous trouvons important de nous intégrer au groupe et de participer aux interactions pour comprendre, de manière concrète, la réalité organisationnelle à travers l'analyse des comportements et des interactions des membres du groupe dans leur contexte naturel. (Lamoureux, 1995).

Comme l'affirme Groleau (2003), « l'observation, comme outil de recherche, est associée à des recherches où l'observateur tente d'appréhender le point de vue des sujets étudiés sur la réalité dans laquelle ils évoluent » (Groleau, 2003 : 220). De plus, « ce type de recherche octroie une place privilégiée aux schèmes construits par les acteurs pour comprendre la réalité étudiée » (Groleau, 2003 : 220). Nous avons également été en mesure d'observer les rapports d'interaction

entre les individus, qui sont difficilement observables dans l'analyse documentaire.

Selon Lacasse (1991), l'observation est une technique méthodologique permettant de mieux comprendre la complexité du réel et de saisir le sens des enjeux sociaux auxquels sont confrontés les membres d'une société. Il ajoute que cette technique à l'avantage « de comprendre de l'intérieur une réalité et d'en saisir le sens du point de vue de l'observé » (Lacasse, 1991: 139). De plus, il détermine la qualité de l'observation par le « degré de participation de l'observateur, par la perception qu'ont les participants du rôle de ce dernier, par leur connaissance des motifs de l'observation, par sa durée et, enfin, par son étendue » (Lacasse, 1991 : 139).

Lors de notre étude, ces cinq dimensions ont été respectées. Tout d'abord, au début de chaque réunion, notre présence en tant qu'observatrice a toujours été expliquée oralement aux participantes par la coordonnatrice et par nous-même. Par la suite, nous nous sommes intégrée à part entière au cours de ces différentes réunions. Après quelques réunions, les observées ne faisaient plus du tout allusion à notre présence. L'objet de notre étude a également été expliqué à plusieurs reprises et, plus particulièrement, lorsqu'une nouvelle professionnelle s'est jointe au groupe. Finalement, les travailleuses de la coopérative ont accepté notre projet de recherche, ainsi que le fait qu'elles seraient observées dans la mesure où cette étude devait se dérouler dans le respect et l'intégrité des

travailleuses. De plus, il est arrivé, à quelques reprises, que les administratrices ou les travailleuses demandent la confidentialité des propos tenus. Étant donné que les résultats devaient être publiés, nous avons donc respecté les règles éthiques en ce qui concerne l'utilisation de cette technique de cueillette de données et nous avons également respecté les ententes et demandes établies par les actrices de la coopérative étudiée.

Les observations ont été menées auprès des deux groupes de travailleuses, ainsi qu'au cours de l'assemblée générale et à différentes heures de la journée, ce qui nous a permis de tracer un portrait global et le plus juste possible de la situation. La période d'observation s'est déroulée sur plus de huit mois, soit du 15 novembre 2002 au 28 juillet 2003. Nous avons assisté et pris des notes au cours de onze réunions (sept réunions des affiliées, trois réunions du conseil d'administration et une assemblée générale). Au total, vingt-cinq heures d'observation ont été menées à l'intérieur des réunions. Nous avons également participé au souper anniversaire de la coopérative, qui figure comme une réunion à caractère social. Les données ont été recueillies de manière manuscrite dans un journal de bord. Le nombre de participantes, l'ordre du jour, le déroulement de la réunion, ainsi que la participation active ou non aux discussions figurent dans ce journal de bord pour chaque réunion. De plus, au retour des réunions, les notes ont été complétées à partir d'impressions, de commentaires et de réflexions survenus à la relecture des données afin de faciliter l'analyse future. Ainsi, notre

principal outil de cueillette de données est le journal de bord, où les observations ont été inscrites avec le plus de détails possibles. Cependant, à la demande des administratrices et travailleuses, certaines discussions devaient demeurer confidentielles. Il est à noter que cette demande a été respectée lors de la rédaction de ce mémoire.

La dernière technique de cueillette de données utilisée, l'entrevue, a permis d'enrichir les données recueillies. L'entrevue nous a également permis d'amasser des données sur des aspects du vécu coopératif des membres. Par l'usage de l'entrevue, nous avons fait le choix d'entrer en contact direct et personnel avec les sujets pour obtenir des données provenant de plusieurs perspectives, ainsi que des informations qui sont difficilement observables, telles les opinions, les croyances et les états affectifs (Daunais, 1992). De plus, comme le mentionne Demers (2003), « l'objectif [de l'entretien] est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent » (Demers, 2003 : 177).

Sur le plan des limites, la validité interne fut une de nos préoccupations puisque nous sommes consciente que les individus reconstruisent la réalité à travers leur discours. Il est toujours possible que les répondantes introduisent des biais soit par manque de mémoire, soit par la variation dans la perception des actrices sur les événements rapportés, ou tout simplement par la rationalisation des faits après coup (Demers, 2003). Cependant, grâce au principe de triangulation, nous

avons confronté les témoignages aux documents étudiés, ainsi qu'à nos notes d'observation. Pour ce qui est de la validité externe, nous en avons déjà mentionné les limites en début de chapitre. L'étude du cas de cette coopérative de travailleurs ne permettra pas de généraliser les résultats à l'ensemble des coopératives des travailleurs au Québec. Nous cherchons plutôt à comprendre la complexité de l'organisation avec les particularités qui lui sont propres.

De ce fait, nous avons privilégié l'entrevue semi-dirigée afin de connaître l'opinion des membres sur les différents aspects de leur vie organisationnelle. Ce type d'entrevue a permis aux personnes interviewées d'élaborer sur les aspects de leur expérience qui les marquaient le plus. Deux grilles différentes ont été utilisées pour tenir compte des particularités de chacun des rôles : une pour toutes les travailleuses de la coopérative et une seconde pour la coordonnatrice. Cependant, la structure des deux grilles était relativement similaire et elle découlait principalement de l'observation. Les questions étaient ouvertes dans le but d'offrir une marge de liberté à l'interlocutrice pour y répondre. Nous avons formulé une question générale pour chaque thème pour ensuite creuser le sujet à l'aide de sous-thèmes.

Ainsi, nous avons débuté l'entrevue en recueillant des informations générales en regard de l'interlocutrice (rôle à la coopérative, ancienneté, condition familiale). Par la suite, nous avons discuté de leur intégration à la Coop emploi-santé, tout en leur demandant de nous fournir leur propre définition d'une coopérative de

travailleurs. Nous avons enchaîné avec le type de décisions qu'elles avaient à prendre dans une coopérative comme la leur et nous les avons interrogées sur les débats, les discussions, les controverses et les ententes qui en découlaient. Elles devaient également nous faire part de leur perception sur la manière dont se prennent les décisions. Finalement, nous avons discuté des différents média mis à leur disposition pour s'informer, pour faire part de leurs insatisfactions et pour émettre leurs opinions.

Les entrevues se sont alors déroulées à différents endroits : à la Coop employant, à leur domicile et au domicile de l'intervieweur. Les entrevues commencèrent au début du mois de novembre 2003, pour se terminer à la mi-décembre 2003. Selon les individus, l'entrevue durait entre quarante minutes à une heure trente minutes. Avec le consentement des interviewées, les entrevues ont été enregistrées, transcrites et finalement, annotées. Le consentement a été donné de façon orale, après que les répondantes aient eu la chance d'obtenir toutes les réponses à leurs questions concernant leur participation à la recherche. Dans le contexte organisationnel, le fait de faire signer un document peut être perçu comme un risque de bris à l'anonymat et de confidentialité, c'est pourquoi nous croyons que le consentement oral est préférable. L'anonymat des répondantes a été assuré et, dans la rédaction du mémoire, nous avons pris toutes les précautions pour le préserver.

3.4 L'analyse des données

Comme le souligne Giroux (2003), « la démarche d'analyse consiste à générer du sens dans une masse de données » (Giroux, 2003 : 66). En effet, grâce aux différentes sources de cueillette (observations, entrevues, documents), nous avons amassé un très grand nombre de données dont certaines semblaient, au départ, dénué de sens. C'est à la suite de lectures multiples du corpus que nous sommes arrivés à identifier ce qui était pertinent ou non à notre recherche. De plus, lors de notre démarche de recueil de données, nous avons participé à une variété de situations où l'information était parfois d'ordre confidentiel ou personnel. Nous avons alors retranché ces informations afin de ne pas compromettre l'anonymat ou la confidentialité des propos, des situations ou des personnes observées.

Malgré cette première réduction de données, la masse demeurait importante. Nous avons dû prendre un peu de recul et revenir à la problématique initiale. À ce moment, il nous a été possible de faire l'inventaire de l'ensemble des sujets de discussion des réunions auxquelles nous avons assisté. Ensuite, des catégories, ainsi que des liens entre les différentes variables ont émergé. Nous avons alors constaté que les réunions figuraient comme le principal lieu où pouvait s'effectuer l'ajustement mutuel. Cependant, cet ajustement ne s'effectuait pas de la même manière lorsqu'il s'agissait des réunions des membres (conseil d'administration et assemblée générale) ou de celles des affiliées.

Ainsi, nous présentons les résultats de cette manière : nous débutons par un portrait global de la coopérative pour, finalement, vous présenter les sujets de discussion des deux groupes de travailleuses (membres et affiliées). Ensuite, nous avons comparé nos données aux différents modèles présentés dans les chapitres un et deux. La première partie de notre analyse s'appuie sur le modèle de la double détermination de Desforges. Pour la seconde partie, nous avons construit un modèle qui nous semblait plus représentatif de l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif selon les théories du processus de négociation de Bourque et Thuderoz (2002).

Bref, il n'existe pas de recette précise pour interpréter les nombreuses données recueillies par l'étude de cas. Le plus important, selon nous, c'est de demeurer vigilante afin de ne pas omettre ou de fausser l'interprétation de points importants. Nous avons donc remis constamment en question nos lectures, nos interprétations antérieures des données recueillies et cela d'un point de vue divergent (Giroux, 2003 : 70).

Ce sont les résultats de cette démarche qualitative de cueillette et d'analyse de données que nous présentons dans les chapitres suivants.

Chapitre quatrième

Présentation des résultats

Puisque la Coop emploi-santé est une entreprise qui a un mode de fonctionnement très particulier³, il nous semble pertinent de donner, ici, au lecteur des informations sur son histoire, ses actrices ainsi que sur sa dimension organisationnelle et sociale afin de faciliter la compréhension de la présentation des résultats.

4.1 L'historique de la Coop emploi-santé

L'idée de fonder une coopérative de travailleuses pour offrir de l'emploi dans le domaine de la santé a émergé en 1993 d'une travailleuse sociale qui possédait une forte expérience dans le domaine du développement des coopératives d'habitation. Cette femme mûrissait le projet de regrouper une équipe de professionnels multidisciplinaires dans le domaine de la santé. En 1994, trois autres professionnelles s'engagent dans ce projet pour former cette coopérative. Au cours de cette année, les fondatrices participent à différentes formations offertes par le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail (RQCCT) qui les encadre dans leurs démarches pour la création légale de la coopérative. Les fondatrices rédigent les statuts et les règlements, elles déterminent les services qui seront offerts et elles élaborent un plan de marketing.

³ Selon le Conseil de la coopération du Québec, 75 coopératives dans le domaine sociosanitaire sont en opération au Québec en 2004. La classification de ces coopératives est disponible en annexe 3.

En 1995, la Coop emploi-santé emménage dans un centre communautaire. Les coûts de ce local sont très avantageux et les coûts d'aménagement sont alors défrayés par les parts de qualification des membres fondatrices. Durant cette année, la mission se précise et il est convenu de démarrer avec un seul volet des soins de santé, c'est-à-dire d'offrir aux différentes institutions de santé le « placement temporaire » des travailleuses sociales. En d'autres mots, les hôpitaux et les CLSC peuvent avoir recours aux services de la coopérative pour des remplacements lorsque leur liste de rappel s'avère insuffisante. C'est au mois de janvier 1996 que la Coop emploi-santé obtient sa charte officielle et elle figure comme la première coopérative à œuvrer dans ce domaine. L'objectif de cette coopérative est d'offrir à ses membres un emploi dans les différentes institutions de santé au Québec et d'offrir une formation adéquate pour leurs qualifications et, ainsi, faciliter leur intégration dans les différents milieux. Ainsi, ces travailleuses seront appelées à œuvrer à l'extérieur de leur coopérative.

En 1998, une modification aux statuts est apportée par le conseil d'administration. Il est convenu, en assemblée générale, que les membres renoncent aux ristournes et que ces dernières soient réinvesties à l'intérieur de la coopérative. Dans la même année, la coopérative élargit ses services à une nouvelle clientèle grâce à une psychologue, une acupunctrice, une massothérapeute et deux médiatrices familiales qui se joignent à l'équipe. Ce nouveau volet figure comme une approche alternative des soins de santé. Par la suite, plusieurs autres

professionnelles de différentes formations s'associent à ce projet novateur. C'est en 1999 qu'est adopté le nouveau statut, celui d'affiliées, qui sera surtout attribué aux professionnelles de l'approche alternative mais aussi à certaines travailleuses sociales qui peuvent offrir des services psychosociaux, de relation d'aide et de médiation familiale dans les locaux de la coopérative. Un local au troisième étage est mis à la disposition de ces travailleuses. Cependant, ce local n'offre pas la possibilité aux personnes à mobilité réduite d'y accéder puisqu'il n'y a pas d'ascenseur. La question du local peut sembler banale mais elle sera, comme nous le verrons plus tard, l'objet de nombreuses discussions.

À ce jour, la Coop emploi-santé compte deux catégories de travailleuses : les travailleuses sociales, qui sont considérées comme membres de la coopérative et qui travaillent à l'extérieur, et les affiliées, qui ne sont pas membres à part entière et qui travaillent principalement dans les locaux de la coopérative. Elle compte treize membres incluant quatre membres auxiliaires (statut qui précède celui de membre) et huit affiliées qui peuvent offrir des services différents et complémentaires, tant au grand public qu'aux organismes publics, parapublics, communautaires et aux entreprises. Cependant, la principale clientèle de la Coop emploi-santé demeure les institutions de santé où les travailleuses sociales, membres de la coopérative, y oeuvrent. Le grand public, les organismes parapublics et les entreprises privées sont davantage la clientèle du groupe des affiliées.

Tableau 1 : Les services offerts

TRAVAILLEUSES SOCIALES		
Lieu	Service	Clientèle
À L'EXTERNE	Placement temporaire de travailleuses sociales	CLSC, CH, CA, CHSLD, CPEJ, CR
PROFESSIONNELLES DE LA SANTÉ		
SERVICES À LA COOPÉRATIVE	<p>Approches alternatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Acupuncture ○ Homéopathie ○ Massothérapie ○ Naturopathie ○ Ostéopathie <p>Services psychosociaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluation psychosociale ○ Adoption ○ Curatelle ○ Dérogation ○ Placement ○ Mandat d'inaptitude <p>Relation d'aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Approche systémique ○ Intervention féministe ○ PNL ○ Psychothérapie et psychanalyse dynamique ○ Thérapie de la réalité ○ Thérapie du deuil <p>Médiation familiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Questions et réponses 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Femmes ○ Hommes ○ Enfants ○ Adolescents ○ Aînés ○ Couples
SERVICES À DOMICILE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soins des pieds ○ Accompagnement ○ Acupuncture ○ Homéopathie ○ Massothérapie ○ Naturopathie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personnes malades ou handicapées ○ Centres de réadaptation ○ Familles ou résidences d'accueil ○ Centres d'accueil publics ou privés
SERVICES À L'EXTÉRIEUR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Médiation interculturelle ○ Programme d'éducation à la santé ○ Massage sur chaise 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coopératives, entreprises privées, centres de femmes, institutions de santé, organismes communautaires, centres de réadaptation, prisons.

4.2 La présentation des acteurs

La grande majorité des travailleuses sont des personnes dont le profil socio-économique est modeste. La plupart d'entre elles vivent des situations familiales difficiles, où elles sont les seules à subvenir aux besoins des enfants. De plus, les professionnelles de l'approche alternative sont des travailleuses autonomes. La précarité de leur emploi est une source de stress à laquelle elles sont confrontées. La question de l'emploi et de son développement est donc, pour elles, un enjeu important. En ce qui concerne les travailleuses sociales, bon nombre d'entre elles ne possèdent pas d'expérience dans les CLSC ou dans les hôpitaux. Leur profil d'insertion à l'emploi ne correspond pas à la demande de ce marché du travail puisque ces institutions exigent une expérience pertinente dans le domaine. La Coop emploi-santé a mis en place un programme de formation d'appoint pour permettre à ces travailleuses sociales d'accéder à ce secteur d'activités. C'est d'ailleurs un des avantages de la coopérative vis-à-vis de ses concurrents fréquemment mentionnés par les répondantes.

Qu'il s'agisse de travailleuses sociales ou de professionnelles de l'approche alternative, ces personnes doivent d'abord remplir les exigences suivantes pour devenir membres ou s'affilier à la Coop emploi-santé⁴ :

⁴ Site Internet de la coopérative.

- Être une femme ouverte d'esprit et capable de travailler dans une équipe multidisciplinaire, où les approches traditionnelles et alternatives se côtoient.
- Avoir fait une réflexion sur la condition des femmes et sur les problèmes sociaux.
- Détenir un diplôme ou une expertise permettant de travailler dans le domaine de la santé.
- Être intéressée à la formule coopérative.
- Promouvoir l'autonomie de ses clients.
- Être membre en règle de l'organisme qui régit sa profession.

Cependant, la coopérative ne considère pas toutes les professionnelles comme membres et propriétaires à parts égales de leur entreprise. En effet, chaque statut (membre, membre auxiliaire et affiliée) possède des particularités qui lui sont propres. Les professionnelles n'évoluent pas toutes dans le même marché et la rémunération, la clientèle et les lieux de pratique sont différents, ce qui rend l'organisation du travail fort complexe.

4.2.1 Le statut de membre auxiliaire

Le statut de membre auxiliaire concerne davantage les travailleuses sociales qui auront à évoluer dans les différentes institutions de la santé. Le statut d'auxiliaire précède celui de membre. Pour devenir membre auxiliaire, la travailleuse doit faire une demande d'adhésion et elle doit être admise par le conseil d'administration. Elle doit détenir un Baccalauréat en service social. Elle doit également compléter une période d'essai de huit cent quarante heures de travail rémunéré ou non, n'excédant pas deux ans. Elle doit souscrire des parts de

qualification, soit une part sociale de dix dollars chacune et cinq cent quatre-vingt-dix parts privilégiées de un dollar chacune. Il est possible de payer les parts privilégiées par déduction salariale de dix pour cent du salaire brut, jusqu'à concurrence de six cents dollars. Le remboursement des parts sociales peut avoir lieu lors du décès, de la démission, ou de l'exclusion du membre. La question du remboursement des parts privilégiées lors du départ d'un membre auxiliaire qui n'a pas respecté son contrat avec la coopérative fera l'objet de nombreuses discussions à la Coop emploi-santé. En effet, le membre auxiliaire s'engage à devenir membre de la coopérative pour une période d'un an après cette période d'essai. Il s'engage alors à respecter l'entente de services signée entre la coopérative et le client pour lequel il travaille avant d'accepter toute proposition d'emploi dans ce lieu. Suivant les disponibilités dont le membre auxiliaire fait part à la coopérative (temps plein ou temps partiel), il ne peut refuser de travailler sous peine de suspension ou d'exclusion. Le membre auxiliaire n'est pas encore membre propriétaire de la coopérative mais il est convoqué aux assemblées des membres, il peut y assister et y prendre la parole.

4.2.2 Le statut de membre

Tout comme le statut de membre auxiliaire, le statut de membre est généralement⁵ attribué aux travailleuses sociales qui évoluent dans les hôpitaux et les CLSC. Pour devenir membre, les travailleuses doivent remplir les exigences de membre auxiliaire. Le membre se doit d'accepter le travail offert par la coopérative selon ses disponibilités (temps plein ou temps partiel) sous peine de suspension ou d'exclusion. Il est appelé à effectuer des remplacements pour une période qui varie entre quelques heures à plusieurs mois. Il s'engage également à compléter son contrat de membre d'une durée d'un an et à ne pas accepter d'offre d'emploi des clients de la coopérative pendant cette période. Cependant, la coopérative arrive difficilement à faire respecter cette entente de services. Fréquemment, les membres postulent et acceptent les propositions d'emplois des clients de la coopérative, malgré leur engagement, et aucune sanction n'est imposée aux personnes délinquantes. De plus, plusieurs membres auxiliaires quittent la coopérative avant même de devenir membre. Les capitaux diminuent donc en proportion des nombreux départs puisque la coopérative doit rembourser les parts privilégiées des travailleuses qui quittent. La coordonnatrice⁶ se dit heureuse de permettre à des travailleuses sociales de percer le marché du

⁵ Il y a un seul membre de la coopérative qui n'est pas une travailleuse sociale. Elle est une acupunctrice fondatrice du volet de l'approche alternative des soins de santé. Ses parts de qualification ont été déboursées par le cumul des pourcentages versés à la coopérative. Elle est rémunérée au même titre que les affiliées. Elle siège au conseil d'administration en tant que « représentante » des affiliées mais elle n'a pas été élue par ces dernières. Elle a été élue par la procédure d'élection des administratrices en assemblée générale, où les affiliées n'ont pas de droit de vote.

⁶ Nom utilisé à la Coop emploi-santé pour désigner la responsable de la coopérative.

travail mais, dans un autre optique, cette situation a un impact direct sur la survie de la coopérative.

La rémunération des membres est faite selon le taux horaire du barème établi par le conseil d'administration. Toutefois, il est possible pour une travailleuse sociale de faire des consultations à l'extérieur des institutions de santé. Les services psychosociaux, la relation d'aide et la médiation familiale peuvent s'effectuer dans le local de la coopérative situé au troisième étage ou à domicile. Elle est alors rémunérée à titre d'affiliée.

La coopérative, quant à elle, s'engage à garantir du travail à ses membres pour cent-vingt jours non consécutifs au cours de l'exercice financier où l'offre est faite en tenant compte de la nature des travaux à être exécutés et des qualifications techniques requises pour l'exécution des divers travaux. Elle procède au rappel de ses membres selon la politique d'ancienneté établie par le conseil.

Le membre est convoqué à l'assemblée générale dix jours avant la date fixée et il est invité à y participer ainsi qu'à y exercer son droit de vote.

4.2.3 Le statut d'affiliée

Le statut d'affiliée a été introduit à la Coop emploi-santé en 1999 pour permettre à des professionnelles de différentes formations dans le domaine de la santé de se joindre à l'équipe initiale. La coopérative a donc développé un volet de services pour une approche alternative des soins de santé. L'équipe est composée

d'acupunctrices, d'homéopathes, de massothérapeutes, de naturopathes, d'ostéopathes et d'une spécialiste dans le soin des pieds.

Pour devenir affiliée, la travailleuse doit fournir une lettre de présentation afin d'exposer les motifs qui l'incitent à s'affilier à la coopérative. Elle doit également fournir une preuve de son appartenance à sa corporation, à son Ordre, ou à son association professionnelle. Sa candidature doit être acceptée par le conseil d'administration après la vérification des références fournies. Elle doit adhérer aux règlements de la coopérative.

Les affiliées utilisent généralement le local de la coopérative situé au troisième étage. Elles peuvent également offrir leurs services à l'extérieur de la coopérative, soit à domicile, soit dans différents établissements (organismes communautaires, entreprises privées, résidences d'accueil, etc.). Dans l'exercice de leur profession pour la Coop emploi-santé, les affiliées doivent utiliser le matériel promotionnel de la coopérative, c'est-à-dire le nom et les coordonnées de la Coop emploi-santé, tant sur les cartes d'affaires, les courriels, que sur les documents par télécopieur. La prise de rendez-vous est effectuée directement à la coopérative mais il n'y a pas de personnel attitré à cette tâche. Les tarifs des différents services sont établis par la Coop emploi-santé. Les affiliées sont rémunérées par rétribution selon le barème établi par le conseil d'administration. En d'autres mots, les affiliées reçoivent les honoraires pour le service rendu et elles doivent verser un pourcentage à la coopérative. Elles reçoivent un reçu pour fin d'impôts qui

déclare les montants versés à la coopérative. Dans l'éventualité où l'affiliée augmenterait de manière significative sa clientèle, elle aurait alors la possibilité de devenir salariée, tout en déboursant ses parts de qualification, ce que la plupart d'entre elles souhaitent évidemment.

En plus d'exercer leur profession à la coopérative, les affiliées doivent assister à des réunions d'équipe et participer à l'organisation du travail. Elles participent ainsi aux prises de décision concernant les honoraires, les tarifs, la promotion et les orientations de leurs services. Nous appelons ces rencontres les « réunions d'affiliées ». Par la suite, une représentante des affiliées propose au conseil d'administration les décisions prises. La décision finale relève du conseil d'administration et elle est ensuite votée en assemblée générale. Cependant, les affiliées n'ont pas de droit de vote puisqu'elles ne sont pas considérées comme membres propriétaires à part égale. Elles sont toutefois invitées à l'assemblée générale, où elles peuvent y prendre la parole.

4.3 La dimension organisationnelle

En plus de leur spécialisation professionnelle, toutes les travailleuses au sein de l'organisme ont la responsabilité de participer aux différentes activités promotionnelles : journée « portes ouvertes », kiosque promotionnel et participation à différents événements ponctuels.

La coordonnatrice est, dans un premier temps, une travailleuse sociale. Elle travaille dans les différentes institutions de santé et elle effectue également des

consultations dans les locaux de la coopérative. Outre l'exercice de sa profession, elle est responsable de la gestion du personnel, elle engage toutes les travailleuses, répartit le travail, et détermine les salaires selon le barème établi par le conseil. Elle informe le conseil des nominations, des suspensions, des congédiements et des mises à pied des travailleuses. Elle assure également la supervision administrative. Elle s'occupe de la tenue des livres comptables qu'elle doit soumettre à la vérification annuelle. Elle doit voir à la préparation du rapport annuel, qu'elle doit soumettre au conseil d'administration pour approbation.

De plus, la Coop emploi-santé a deux employées non membres qui participent à la gestion de la coopérative. Pendant deux ans, la coopérative a bénéficié d'un soutien financier d'Emploi Québec pour l'embauche d'une adjointe administrative à temps plein. Cependant, ce soutien ne peut être renouvelé. Le conseil d'administration a donc décidé d'embaucher cette adjointe administrative à raison d'une journée par semaine pour les comptes payables et recevables et pour le service de paie. En ce qui concerne les stratégies marketing de la coopérative, le Fonds de lutte contre la pauvreté a permis l'embauche d'une agente de promotion pour une période d'une année. Cette personne est responsable de la promotion de tous les services offerts par la coopérative dans les différentes institutions publiques, parapubliques, ainsi que dans certaines entreprises privées (centres de réadaptation, centres d'accueil, résidences pour personnes âgées, etc.). Elle s'occupe également du placement publicitaire dans les journaux et dans les

revues spécialisées des différentes professions. Cependant, tout comme le soutien d'Emploi Québec, cette subvention ne peut être renouvelée. Le conseil d'administration évalue actuellement la possibilité d'embaucher l'agente de promotion à raison de quinze heures par semaine. Selon la coordonnatrice, ces deux employées sont essentielles au fonctionnement de la coopérative puisqu'à l'intérieur des membres et des affiliées, aucune d'entre elles ne possède une formation pour les tâches administratives ou de marketing. Il n'est donc pas envisageable de diviser ces tâches entre les membres ou les affiliées.

Le poste de coordonnatrice exige beaucoup d'heures de travail. Celle-ci est la seule personne permanente à la coopérative. Ainsi, autant les membres que les affiliées se réfèrent systématiquement à elle lorsqu'elles ont besoin d'informations ou de conseils. De plus, elle doit parfois prendre des décisions rapidement, décisions qui ne font pas toujours l'unanimité entre les membres et les affiliées. Cette responsabilité semble très lourde pour la coordonnatrice puisqu'elle considère que toutes les décisions doivent se prendre de manière démocratique.

La grande majorité des décisions sont prises par le conseil d'administration et votées en assemblée générale. Le conseil d'administration est composé de cinq administratrices : la présidente, la vice-présidente, la secrétaire, la coordonnatrice et la « représentante » des affiliées. Les administratrices s'engagent pour un mandat de deux ans. Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de la coopérative. Selon la coordonnatrice, elles se

réunissent au maximum cinq fois par année. La convocation est donnée par téléphone ou par courriel, dix jours avant la date fixée. Ces réunions ne concernent que les membres de la coopérative.

Les affiliées, quant à elles, se réunissent environ une fois par mois pour discuter des honoraires, des tarifs, de la promotion et des orientations de leurs services. Elles sont convoquées, en principe, par courriel ou par téléphone, au moins une semaine avant la date fixée. Ces réunions se déroulent au même titre que les réunions du conseil d'administration, c'est-à-dire qu'un ordre du jour est établi préalablement et que toutes les discussions sont transcrites dans un procès-verbal. Elles procèdent à la nomination d'une secrétaire de réunion et il y a une rotation entre les affiliées pour cette tâche. Par la suite, les propositions et les décisions sont, en principe, transmises au conseil d'administration par le biais de leur représentante. Ces réunions concernent principalement les affiliées mais il arrive parfois que des membres y assistent. La coordonnatrice et l'agente de promotion participent également à ces réunions.

4.4 La dimension sociale

Tel que mentionné précédemment, la grande majorité des membres de la Coop emploi-santé, les travailleuses sociales, travaillent à l'extérieur de la coopérative. Elles ont donc très peu l'occasion de se rencontrer et d'échanger sur leur profession. Un des rares moments de rencontres se situe lors des jours de paie.

Ainsi, à toutes les deux semaines, les jeudis soirs, elles ont parfois l'occasion de rencontrer quelques collègues à la Coop emploi-santé.

En ce qui concerne les affiliées, les moments de rencontres sont beaucoup plus nombreux grâce aux réunions quasi-mensuelles. Certaines d'entre elles profitent de cette occasion pour échanger sur leurs professions qui sont à la fois différentes et complémentaires. Elles discutent également des clients qu'elles ont parfois en commun. Ces travailleuses se connaissent très bien et elles s'entraident beaucoup.

Au plan social, entre les deux catégories de travailleuses, le défi est de taille. La Coop emploi-santé organise annuellement un souper pour toutes les travailleuses dans le cadre de la journée anniversaire de la coopérative. Lors de cette soirée, toutes les travailleuses sont invitées à apporter un plat pour le partager avec leurs collègues. Cette rencontre est un moment privilégié pour permettre aux différentes travailleuses de socialiser.

Outre cette rencontre, les deux catégories de travailleuses ont l'occasion de se rencontrer dans les différentes activités de promotion. Lors de la journée « portes ouvertes » à la Coop emploi-santé, toutes les travailleuses préparent un kiosque sur leur profession. Elles informent la clientèle des différents services et les travailleuses profitent de cette occasion pour visiter les différents kiosques. Elles ont également l'occasion de se rencontrer lors des différents événements, où la

coopérative possède un kiosque de promotion. Les travailleuses, en équipe de trois ou quatre, doivent alors se relayer pour représenter la Coop emploi-santé. Elles discutent avec la clientèle des différents services offerts par la coopérative et échangent également entre elles sur ces différents services.

Malgré ces occasions, bon nombre de travailleuses, plus précisément entre les membres et les affiliées, ne se connaissent pratiquement pas. Elles sont également très peu informées sur les différentes pratiques de leurs collègues.

Qu'il s'agisse des travailleuses sociales ou du groupe des affiliées, les travailleuses de la Coop emploi-santé ne se sentent pas réellement intégrées à la coopérative. Le sentiment d'appartenance est, en quelque sorte, une lacune pour l'organisation du travail. Tel qu'il fut mentionné lors des entretiens :

Nous n'avons pas les numéros et la fonction des autres membres et c'est une chose qui manque (...) Ce serait bien de savoir à qui m'adresser sans passer par la coordonnatrice. Nous n'avons pas de liste de noms avec la fonction des membres auxiliaires, des membres affiliés, des membres et ça manque. Je ne sais pas qui travaille à la coop. On se rencontre une fois de temps à autre et nous devons apprendre à les connaître tous d'un coup. Je n'ai pas un sentiment d'appartenance à ce moment-là⁷.

En résumé, le défi de la Coop emploi-santé est audacieux, novateur et original par sa forme et par la composition de ses travailleuses. C'est une jeune coopérative et sa structure demeure relativement fragile.

⁷ Entrevue, 3 décembre 2003.

À cause des nombreux départs, les membres de la coopérative doivent constamment recruter de nouvelles travailleuses et le nombre de membres dépasse rarement quinze. Selon les dires de la coordonnatrice, cette situation lui demande énormément d'énergie puisqu'au moment où la personne connaît tout et qu'elle comprend tout, elle quitte la coopérative. De ce fait, l'étude de la Coop emploi-santé nous semble très intéressante puisque les différentes décisions que les membres doivent prendre collectivement impliquent nécessairement une explication des décisions prises antérieurement. L'ajustement mutuel entre les membres, entre les affiliées, ainsi qu'entre les deux différents groupes nous semble poser des défis particuliers en ce qui a trait à la communication et, plus précisément, lors de l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif.

4.5 L'ajustement mutuel à la Coop emploi-santé

Afin de comprendre de quelle manière s'effectue l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif, nous avons cherché à observer les lieux où s'effectue cet ajustement mutuel pouvant favoriser la construction conjointe du fonctionnement démocratique entre les différents partenaires de la Coop emploi-santé. Étant donné que les membres ne travaillent pas ensemble et que, pour la plupart d'entre elles, leur lieu d'emploi se situe à l'extérieur de la coopérative, les réunions constituent un des rares points de rencontres. Tel qu'il fut mentionné précédemment, la Coop emploi-santé se divise en deux groupes distincts : les travailleuses sociales, membres de la coopérative, et le groupe des affiliées, qui ne sont pas tout à fait membres de la coopérative. Chaque groupe participe à leur

réunion respective. Les membres se rencontrent lors des réunions du conseil d'administration et à l'assemblée générale et le groupe des affiliées, quant à lui, se rencontre sur une base quasi-mensuelle lors des réunions des affiliées. Nous avons donc choisi de présenter chronologiquement l'histoire des réunions des deux groupes auxquelles nous avons assisté entre le 15 novembre 2002 et le 28 juillet 2003. Tout en relatant les faits de ces réunions, nous présenterons les grands thèmes de discussion. Comme vous pourrez le constater, ces deux groupes discutent principalement des mêmes sujets mais avec une intensité et une fréquence très différentes.

4.5.1 Les réunions du côté des affiliées

Lors de notre étude, nous avons assisté à sept réunions du groupe des affiliées. Le sujet qui a suscité le plus de discussions et de débats entre les affiliées concernait principalement la promotion des activités relatives à l'exercice de leur profession. Différents sujets, tous reliés au développement de leur emploi, ont été abordés : l'intercoopération, le site Internet, la recherche de subventions et l'environnement de travail. Cependant, avant de vous les présenter, nous vous décrirons brièvement le déroulement de ces réunions.

4.5.1.1 Le déroulement des réunions des affiliées

Lors de ces réunions, les travailleuses se penchent sur leurs conditions de travail en général. La coordonnatrice et l'agente de promotion y assistent. Les réunions sont convoquées en fonction des disponibilités de la majorité des affiliées. L'ordre

du jour est établi en fonction des besoins des affiliées et des activités promotionnelles à venir. Cependant, cet ordre du jour est rarement transmis à l'avance. Lors de notre étude, l'ordre du jour n'a été transmis à l'avance qu'une seule fois sur les sept rencontres. Cet aspect peut sembler banal mais certaines affiliées ont manifesté leur mécontentement à ce sujet :

Des fois, l'ordre du jour se fait sur place au lieu de le faire d'avance ou de nous l'envoyer d'avance. On n'a pas le temps de... d'y penser d'avance. Comme j'ai dit tout à l'heure, les décisions du point de vue monétaire, il devrait y avoir un ordre du jour envoyé au moins une semaine à l'avance. On ne sait même pas ce qui est à l'ordre du jour, on arrive à la réunion suivante et on se fait dire que ça a été décidé lors de la dernière réunion⁸.

Comme il fut mentionné par certaines affiliées⁹, elles aimeraient participer aux réunions qui les concernent réellement. L'envoi de l'ordre du jour à l'avance permettrait à ces affiliées d'établir leurs priorités en fonction de l'exercice de leur profession puisque certaines d'entre elles se sentent dans l'obligation de participer aux réunions, car c'est le seul endroit où l'on peut vraiment obtenir l'information. Celles qui sont absentes peuvent toujours avoir accès aux décisions prises par le biais du procès-verbal. Toutefois, ce procès-verbal est transmis par courriel et certaines d'entre elles n'ont pas Internet. De ce fait, lors de notre étude, certaines décisions prises lors d'une réunion antérieure ont dû être rediscutées pour celles qui étaient absentes. À cause de cela, plusieurs points revenaient constamment à l'ordre du jour, de sorte que les affiliées ont remis en

⁸ Entrevue, 13 novembre 2003.

question la pertinence et l'efficacité de ces réunions. Une d'entre elles affirme : « on nous dit que ça a déjà été voté et on va quand même revoter »¹⁰. Nos observations montrent qu'aucune réunion n'a débuté à l'heure de la convocation.

Parfois, la réunion débutait même avec quarante minutes de retard. Évidemment, ce manque de ponctualité s'avérait un irritant pour plusieurs affiliées.

Maintenant que nous avons exposé le déroulement de ces réunions, nous présenterons les sujets de discussion dont nous avons été témoin lors de notre étude sur le terrain.

4.5.1.2 Les sujets de discussion du groupe des affiliées

Notre première session d'observation au sein du groupe des affiliées a eu lieu le 15 novembre 2002. Au cours de cette rencontre, le sujet central des discussions a été l'organisation des ateliers, c'est-à-dire l'organisation de séances d'informations ou d'ateliers pratiques offerts au grand public. Ces ateliers ont été mis sur pied pour diversifier les activités et elles figurent également comme un outil de promotion des services offerts par le groupe des affiliées. Les personnes intéressées à participer à ces ateliers devaient communiquer avec la Coop emploi-santé pour confirmer leur présence.

⁹ Notes d'observation.

¹⁰ Entrevue, 13 novembre 2003.

La réunion du 15 novembre 2002 avait comme principal objectif de faire la mise au point sur ces ateliers. Un des premiers points soulevés concernait la publicité assurée par une personne-contact du journal La Presse qui avait accepté d'annoncer ces ateliers gratuitement lorsque l'espace publicitaire le permettait. Cependant, les affiliées sont insatisfaites de ce placement publicitaire puisqu'il n'est pas régulier et cet aspect a un impact direct sur le nombre de participants. En effet, le nombre insuffisant d'inscriptions a amené la coopérative à annuler plusieurs ateliers au cours de l'automne 2002. Une de ces affiliées soulève que sur huit rencontres qu'elle avait réservées à cet effet, seulement trois ont eu lieu. De plus, elle ajoute que de se faire annoncer la veille de son atelier qu'il n'aura pas lieu l'irrite beaucoup. Cette situation semble généralisée à toutes les affiliées, à l'exception d'une seule d'entre elles. Cette dernière avoue assurer la promotion de ses ateliers par elle-même en constituant une liste téléphonique de participants antérieurs et elle se dit satisfaite des résultats obtenus. Cependant, cette méthode exige des efforts considérables. Malgré une bonne heure de discussion à ce sujet, aucune alternative n'est proposée pour pallier au placement publicitaire insatisfaisant. Cependant, une nouvelle massothérapeute, qui vient de se joindre à l'équipe, propose d'offrir de son temps pour tenter d'obtenir une subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté et, ainsi, ouvrir un poste d'agente de promotion. Elle se propose également pour ce poste, tout en demeurant massothérapeute à l'extérieur des heures de bureau. Les affiliées se réjouissent de ce projet et la coordonnatrice appuie la proposition.

Au cours de la même réunion, toujours dans l'optique de diversifier et de faire la promotion de leurs services, une personne invitée leur propose un projet d'intercoopération. Ce projet pilote vise à offrir des soins de santé à domicile pour les personnes à mobilité réduite. À long terme, le projet vise à développer un réseau de coopératives qui offrent ces services. Étant donné que le local du troisième étage n'est pas adapté à ce type de clientèle, l'offre de ce projet semble être une belle opportunité de promotion de leurs services pour plusieurs affiliées. L'investissement de la Coop emploi-santé dans ce projet consiste à assurer un soutien téléphonique pour la clientèle. Toutefois, la coopérative éprouve déjà des difficultés à assurer ce service puisque personne n'occupe le poste de secrétariat. La coordonnatrice voit difficilement comment elle pourrait répondre à cette nouvelle demande à cause de sa surcharge de travail. De plus, la personne qui présente le projet ne peut apporter immédiatement de clarification sur les honoraires des professionnelles qui se joindront au projet. Cette incertitude due au manque d'information rend les affiliées un peu craintives vis-à-vis de ce projet et elles demandent alors davantage de temps pour y réfléchir.

À la réunion du 9 décembre 2002, les discussions concernant l'organisation des ateliers se poursuivent. Il est toujours question du placement publicitaire. Ensemble, les affiliées cherchent des solutions. Il est proposé que le placement publicitaire s'effectue dans les revues spécialisées de leurs associations, dans les journaux de quartier et qu'un budget soit alloué pour les journaux plus populaires

(La Presse, le Journal de Montréal). De plus, on propose une approche plus personnalisée, où une agente de promotion se déplacerait pour offrir les services des affiliées dans différents organismes parapublics, communautaires ou auprès d'entreprises privées. Cependant, ces propositions ne peuvent se réaliser qu'après l'obtention de la subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté et, par le fait même, l'ouverture du poste d'agente de promotion. Un petit budget temporaire est alloué à la massothérapeute qui travaille à l'obtention de cette subvention. Après de nombreuses discussions, les affiliées décident de persévérer dans l'organisation des ateliers dans la perspective où l'agente de promotion sera officiellement en fonction à compter du mois de janvier. De plus, il est entendu que cette personne ne se concentrerait pas uniquement à la promotion des ateliers mais de tous les services offerts par le groupe des affiliées.

Le groupe des affiliées mise également sur le site Internet comme outil de promotion. Il est en construction depuis déjà plusieurs mois. Au cours de la même réunion, un point à l'ordre du jour informe les affiliées que le site devrait être complètement terminé dans une semaine. La coordonnatrice propose de publiciser le site avec les vœux des Fêtes.

À la réunion du 13 janvier 2003, la subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté n'est toujours pas accordée. Cependant, la massothérapeute, responsable de ce projet, offre de son temps pour l'élaboration d'un plan de

promotion. Les affiliées sont emballées par le dynamisme de leur collègue et la remercient de sa générosité. Ce plan de promotion devra être présenté à la prochaine réunion.

Outre la promotion, quelques discussions sur l'aménagement matériel du local au troisième étage émergent. La majorité des affiliées se disent insatisfaites de ce local. Elles font part à la coordonnatrice du fait que le local n'est pas accessible aux personnes à mobilité réduite, ce qui restreint considérablement leur clientèle. Elles ajoutent que ce local est mal entretenu, que le tapis est tâché d'huile à plusieurs endroits et que certaines odeurs gênent les professionnelles et les clients. Une d'entre elles soutient que ce local n'est pas à l'image des services de santé professionnels comme ce que plusieurs autres centres de santé peuvent offrir. La coordonnatrice voit difficilement de quelle manière il serait possible d'améliorer l'image de ce local situé dans un centre communautaire des plus humbles. En ce qui concerne son emplacement au troisième étage, elle soutient que des efforts sont engagés pour obtenir un local au rez-de-chaussée et que, pour l'instant, on ne peut rien y changer. Cependant, elle encourage les affiliées à faire l'inventaire des besoins matériels afin de déposer au conseil d'administration un budget des dépenses qui seraient encourues par ces rénovations. Une des affiliées propose d'évaluer également la possibilité d'ouvrir une nouvelle succursale, essentiellement pour le groupe des affiliées, où les locaux seraient mieux adaptés aux besoins de la clientèle. La proposition est acceptée et, comme

vous le verrez, cette proposition a été discutée brièvement au conseil d'administration mais, toutefois, le projet ne se concrétisera jamais.

Le 10 février 2003, la Coop emploi-santé n'a toujours pas de nouvelles de la subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté. Cependant, la massothérapeute, responsable de ce projet, travaille toujours à temps perdu et de manière bénévole à la promotion des services offerts par le groupe des affiliées. En début de réunion, la responsable de la promotion propose au groupe des affiliées de participer à la Journée internationale des femmes organisée par l'ECHO des femmes. Il est convenu avec le comité organisateur que la Coop emploi-santé aurait un kiosque d'information pour sensibiliser les femmes aux services offerts à la coopérative. De plus, la responsable de la promotion demande la collaboration de certaines affiliées pour la réalisation de capsules de santé qui seraient diffusées durant les pauses, lors du spectacle en soirée. Le projet est accepté avec beaucoup d'enthousiasme et la majorité des affiliées présentes à la réunion acceptent d'y participer.

Parallèlement, le projet d'intercoopération offre une ouverture. Les affiliées, qui ont les personnes âgées comme principale clientèle cible, s'en réjouissent puisque ce projet offre de nouvelles possibilités de promotion. La Coop emploi-santé est invitée à participer à une réunion d'information sur les rôles et sur les responsabilités des différents partenaires du projet. La spécialiste en soins des

pieds se propose d'y participer et la coordonnatrice suggère que la responsable de la promotion l'accompagne.

Le site Internet, quant à lui, n'est toujours pas terminé. Plusieurs affiliées comptent sur cet outil promotionnel mais, après plus de six mois, elles attendent toujours le moment de le publiciser. Une des affiliées décide d'investir et se lance dans la conception de son propre site qui fait la promotion des services spécialisés qu'elle offre. Elle profite de cette réunion pour recueillir les commentaires de ses collègues en leur présentant la maquette. Par la suite, elle demande à la coordonnatrice d'établir un lien du site de la coopérative au sien lorsque le tout sera finalement terminé. Sa requête est refusée, dans la mesure où les affiliées doivent utiliser les outils promotionnels de la coopérative sans toutefois que les coordonnées personnelles des professionnelles soient présentées. L'affiliée soutient que cette demande avait déjà été acceptée dans le passé et qu'elle ne comprend pas pourquoi elle est refusée aujourd'hui. Les échanges entre l'affiliée et la coordonnatrice deviennent conflictuels et, en cours de discussion, plusieurs autres frustrations émergent. De plus, il ne s'agit plus d'un conflit entre une affiliée et la coordonnatrice, car d'autres affiliées appuient leur collègue. Les points d'insatisfaction exprimés concernent principalement les obligations de la coopérative vis-à-vis les affiliées qui déboursent une part de leurs honoraires pour l'obtention de services promotionnels qui tardent à se concrétiser. Les affiliées font part, à nouveau, à la coordonnatrice de leurs

insatisfactions face à l'organisation matérielle du local du troisième étage. Les affiliées considèrent que le pourcentage versé à la coopérative pourrait également servir à l'embauche d'une personne responsable du ménage, du rangement ou de la décoration de ce local. En cours de route, les discussions ne concernaient plus le site Internet mais les insatisfactions, en général, des affiliées. Le climat est tendu. Tout le monde parle en même temps et plus personne n'écoute. Devant cette cacophonie, une consultante qui assistait à la réunion en tant qu'invitée se propose comme bénévole-consultante pour, dans un premier temps, permettre à toutes celles qui le désirent d'émettre leur point de vue et pour, dans un deuxième temps, dresser un portrait de la situation actuelle à partir des commentaires recueillis. Il fut entendu que la bénévole-consultante procéderait par entrevue téléphonique individuelle et qu'elle présenterait son rapport lors de la prochaine réunion.

À la réunion suivante, soit celle du 10 mars 2003, la bénévole-consultante présente son rapport sur les commentaires recueillis auprès de la coordonnatrice et des quatre affiliées qui ont participé à l'entrevue téléphonique. La démarche de cette bénévole-consultante avait comme principal objectif de restaurer le climat de collaboration. Malgré cette démarche, deux affiliées quittent la coopérative dont la massothérapeute responsable de la promotion, qui renonce à la subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté.

Malgré le fait que le conflit du 10 février dernier ait émergé suite à une discussion concernant le site Internet, aucun point d'insatisfaction n'est soulevé à ce sujet dans le rapport de la bénévole-consultante. L'organisation matérielle du local au troisième étage figure toujours comme point d'insatisfaction. Cependant, la plupart des points d'insatisfaction présentés concernaient l'exercice de leur profession au sein de la coopérative. Les affiliées disent que la clientèle potentielle a été surévaluée. Il est alors question des obligations de la coopérative vis-à-vis des affiliées qui, selon elles, ne seraient pas respectées comme, par exemple, le placement publicitaire. De plus, elles affirment que la réponse au téléphone et la prise de rendez-vous ne sont pas toujours faites en français et elles s'interrogent sur l'impact que cela peut avoir sur la clientèle, surtout francophone. Les affiliées reprochent également à la coordonnatrice de prendre les décisions de façon arbitraire, sans même consulter le conseil d'administration.

La coordonnatrice, pour sa part, se dit déçue du peu de disponibilité des affiliées au moment de la demande de services par les clients. Elle reproche aux affiliées de ne pas fournir leur horaire chaque semaine pour d'éventuels clients, ce qui rend la gestion des rendez-vous très complexe. Elle déplore également le manque d'auto-organisation des réunions des affiliées puisqu'elle doit constamment assumer l'animation et la préparation des réunions. Elle conclut que certaines affiliées ne connaissent pas ou interprètent mal les dispositions de la charte de la coopérative.

En résumé, cette réunion n'a amélioré en rien le climat de travail. Une série d'accusations de part et d'autre a été exprimée. À ce moment, il n'est plus question du développement des services du groupe des affiliées mais de la pertinence de poursuivre avec la Coop emploi-santé. Pour une seconde fois, la réunion se termine dans un climat très conflictuel avec, comme seule proposition de la part du groupe des affiliées, d'organiser une réunion spéciale en l'absence de la coordonnatrice. Un rapport sera présenté à la prochaine réunion.

La réunion spéciale a eu lieu en vase clos au cours du mois de mars. Elle avait comme principal objectif de mobiliser les affiliées vers d'éventuelles solutions. Nous n'avons pas assisté à cette réunion mais, lorsque nous avons interrogé la « représentante des affiliées » sur le déroulement de cette réunion, elle nous a répondu ceci :

On permet à tout le monde de s'exprimer, surtout aux personnes qui ont des frustrations (...) On est arrivées à cela en établissant une sorte de protocole. Lors de la rencontre, chacune pouvait s'exprimer, à condition de rester calme et surtout de parler au « je », de ne pas accuser les autres ou la coop mais plutôt d'exprimer ce qu'elles ressentaient ou ce qu'elles avaient ressenti. C'était la meilleure façon de communiquer. Ensuite, nous avons utilisé l'approche de Jacques Salomé avec le bâton de parole pour éviter les interruptions. Lorsqu'une personne commence à parler et qu'une autre n'est pas d'accord et la coupe, ça finit en engueulade. Alors c'était clair, lorsqu'une personne avait le bâton ça signifiait aux autres de fermer sa bouche et d'attendre son tour.

Nous nous sommes toutes exprimées, celles qui avaient des frustrations, incluant celles qui avaient décidé de quitter la coopérative (...) Ça s'est bien passé et nous avons réussi à désamorcer la colère, l'agressivité et le climat négatif¹¹.

En effet, la réunion des affiliées du 24 avril 2003 s'est déroulée dans le respect et dans le calme. Tel que convenu, le rapport de la réunion spéciale y est présenté par la « représentante des affiliées ». Contrairement aux réunions précédentes, le rapport fait état de propositions de solutions plutôt que de points d'insatisfaction. De plus, la subvention du Fonds de lutte contre la pauvreté a été acceptée et une nouvelle agente de promotion a été engagée au cours du mois de mars.

Le volet des ateliers prend une nouvelle orientation. À la suite de cette réunion spéciale, les affiliées abandonnent la formule initiale des ateliers et elles donnent comme mandat à l'agente de promotion d'offrir les ateliers à l'extérieur de la coopérative. Il est à nouveau question de partenariat mais, cette fois-ci, avec les résidences pour personnes âgées, les garderies, les écoles et certaines entreprises privées. En ce qui concerne l'emplacement du local, la coordonnatrice confirme qu'elle ne peut rien faire puisque les finances ne le permettent pas et que, jusqu'à maintenant, les prix avantageux qu'offre le centre communautaire ont permis à la coopérative de survivre pendant ces sept dernières années. Les affiliées doivent s'en accommoder ou, pour celles qui le désirent, favoriser les soins à leur domicile ou au domicile des clients. Toutefois, quelques affiliées se proposent pour nettoyer ce local en profondeur et pour y apporter quelques

¹¹ Entrevue, 13 novembre 2003

changements tels que le revêtement du plancher et l'achat d'un lecteur CD. Lors de la même réunion, il est proposé d'établir un calendrier des réunions pour une période de six mois à un an. D'autres affiliées proposent que les réunions n'aient lieu qu'en cas d'événements spéciaux, tout en multipliant les rencontres sociales. À l'unanimité, les affiliées insistent sur la nécessité pour l'agente de promotion de développer un système pour informer régulièrement les affiliées de la réglementation en vigueur, ainsi que de toutes les mises à jour.

Deux mois s'écouleront avant la prochaine réunion des affiliées. Entre temps, l'agente de promotion qui venait d'être engagée, dépose sa démission en mentionnant qu'elle était acceptée à l'université, en soins infirmiers, et qu'elle désirait effectuer un changement de carrière.

Au début du mois de juin, la Coop emploi-santé procède à l'embauche de deux nouvelles massothérapeutes et d'une nouvelle agente de promotion, qui est également massothérapeute. Le 2 juillet 2003, le groupe des affiliées se réunit dans le cadre de l'organisation d'une activité promotionnelle avec un kiosque d'informations. La nouvelle agente de promotion leur présente le projet. De plus, l'agente de promotion fait état des activités promotionnelles effectuées depuis son embauche. Tel qu'il fut discuté au cours de l'année, l'agente de promotion s'est concentrée sur l'établissement de partenariat avec différents organismes, la création de liens auprès des sites Internet des Ordres et des associations professionnelles, le placement publicitaire dans quelques journaux de quartier et

certaines revues spécialisées et, finalement, elle leur propose d'acheter des encarts publicitaires dans les Pages jaunes mais en fonction des arrondissements où chaque affiliée habite. Les affiliées semblent très satisfaites du travail de l'agente de promotion et, pour la majorité d'entre elles, acceptent avec enthousiasme de participer à l'activité promotionnelle. Quelques jours avant le début de l'activité promotionnelle, un conflit surgit entre la coordonnatrice et l'agente de promotion sur la tenue vestimentaire de cette dernière. Elle dépose alors sa démission, qui sera acceptée par le conseil d'administration le 11 juillet 2003.

En résumé, la Coop emploi-santé a subi plusieurs bouleversements au sein de son équipe d'affiliées au cours de notre étude. À trois reprises en l'espace de cinq mois, elles ont dû procéder à l'embauche d'une agente de promotion. De plus, suite à la crise du mois de février, elles ont dû reconstituer l'équipe des affiliées. En ce qui concerne les points d'insatisfactions énumérés précédemment, très peu d'entre eux ont été réglés jusqu'à maintenant. Finalement, en ce qui a trait au site Internet, il ne sera jamais entièrement terminé durant la période de huit mois qu'a duré notre étude. Toutefois, parallèlement aux réunions des affiliées, le conseil d'administration s'est réuni pour discuter et débattre de différents sujets. Les pages qui suivront vous les présenteront.

Tableau 2 : Sujets de discussion du groupe des affiliées¹²

	2002				2003				
	Novembre 15	Décembre 9	Janvier 13	Février 10	Mars 10	Avril 24	Mal	Juin	Juillet 2
Rapport de sociétariat									
Statut									
Finances									
Subventions									
Droits et responsabilités									
Règlementation									
Représentation									
Rapport d'activités									
Promotion									
Site web									
Intercoopération									
Réunions									
Activités									
Organisation									
Embauche									
Rémunération									
Rapport de sens									
Formation									
Environnement de travail									
Respect du décorum									
Activités sociales									

¹² Notes d'observation et procès-verbaux, réunions des affiliées, du 15 novembre 2002 au 28 juillet 2003.

4.5.2 Les réunions du côté des membres

Lors de notre étude, nous avons assisté à trois réunions du conseil d'administration et à une assemblée générale. Toutefois, l'étendue de nos observations pour ce groupe était sur une période plus courte. En effet, notre première session d'observation s'est déroulée le 14 mars 2003 et la dernière a eu lieu le 28 juillet 2003. Pour un bon nombre de coopératives, le financement est la principale préoccupation des administrateurs. C'est tout à fait le cas pour la Coop emploi-santé. Comme vous pourrez le remarquer au cours de ce compte rendu, il n'y a pas eu une réunion où il n'y avait pas un point à l'ordre du jour concernant les finances (renouvellement du bail, placement REER, acquisition d'une marge de crédit, présentation des budgets et des états financiers, rémunérations, etc.). Mais cette constatation n'est pas surprenante puisque la Coop emploi-santé souffre, comme plusieurs autres coopératives, d'une faiblesse de capitaux propres. La rentabilité économique apparaît comme une nécessité en vue d'assurer la survie de la coopérative. Cependant, la promotion, mais cette fois-ci pour le recrutement de nouveaux clients et de nouvelles travailleuses sociales, a également été discutée et a soulevé certains débats. Ainsi, différents sujets, tous reliés au développement de l'emploi des travailleuses sociales, ont été abordés : la recherche de subventions, l'embauche et le site Internet. De ces échanges, quelques décisions ont découlé. Avant de vous les présenter, nous vous décrirons brièvement le déroulement de ces réunions.

4.5.2.1 Le déroulement des réunions des membres

Les réunions du conseil d'administration sont convoquées en fonction des disponibilités de la majorité des administratrices. Elles se réunissent aussi souvent que l'exigent les intérêts de la coopérative. La convocation est, en principe, faite par téléphone ou par courriel au moins dix jours avant la date fixée pour la tenue de la réunion. Pour une réunion d'urgence, le délai de convocation est, par exception, réduit à vingt-quatre heures. L'ordre du jour est établi en fonction des besoins et des priorités de la coopérative. Il est généralement transmis à l'avance par courriel mais, sur nos trois participations au conseil d'administration, il est arrivé une fois qu'il soit transmis sur place au début de la réunion.

Les réunions du conseil d'administration se structurent ainsi : la présidente préside, la vice-présidente collabore avec la présidente et la remplace en cas d'absence, la secrétaire est responsable de la rédaction des procès-verbaux. Comme vous pouvez le constater, ces réunions sont relativement plus structurées que celles du groupe des affiliées.

Maintenant que nous avons exposé le déroulement de ces réunions, nous présenterons les sujets de discussion dont nous avons été témoin lors de notre étude sur le terrain.

4.5.2.2 Les sujets de discussion des membres

La première réunion du conseil d'administration à laquelle nous avons assisté lors de notre étude s'est déroulée le 14 mars 2003, c'est-à-dire quatre jours après la seconde crise du groupe des affiliées (10 mars 2003). Lors de cette réunion, la « représentante des affiliées », membre du conseil d'administration, était mandatée pour présenter le rapport de la bénévole-consultante et faire état de la situation de conflit existant entre certaines affiliées et la coordonnatrice. La majorité des membres du conseil d'administration ignorait l'existence d'un climat de conflit au sein du groupe des affiliées. Une d'entre elles soutient qu'en quatre années à la coopérative, elle n'avait jamais entendu parler des insatisfactions des affiliées concernant l'aménagement du local. Malgré les bonnes intentions de la part de la « représentante des affiliées » d'expliquer la précarité d'emploi des affiliées, une des administratrices affirme qu'elle ne voit pas de différence entre les deux groupes de travailleuses et que sa situation n'est pas différente de la leur. Cette même personne s'informe sur le ratio d'affiliées insatisfaites. La « représentante des affiliées » lui affirme qu'il ne s'agit pas de la majorité des affiliées et que, certaines d'entre elles, celles-ci ont démissionné. Une des administratrices propose alors que les personnes insatisfaites quittent la coopérative puisqu'elles ne peuvent rien pour régler les insatisfactions exprimées. Ces discussions font surgir une nouvelle réflexion au sein des administratrices concernant la pertinence de poursuivre avec le volet de l'approche alternative du groupe des affiliées en considérant que les revenus de ce volet sont nettement

inférieurs à ceux apportés par les travailleuses sociales. Ainsi, aucune décision pouvant améliorer les conditions de travail du groupe des affiliées n'a été prise lors de cette réunion. C'est aussi lors de cette réunion que la coordonnatrice propose aux administratrices de ne pas donner suite au projet d'intercoopération du réseau des coopératives dans le domaine de la santé. La proposition est acceptée.

Lors de la même réunion, les administratrices discutent de la réglementation de la régie interne concernant l'entente de services des travailleuses sociales envers la coopérative. Comme il fut mentionné précédemment, cette entente de services est rarement respectée. Les membres se préoccupent peu de l'entente de services préétablie avec la coopérative et, sans qu'une sanction ne leur soit imposée, les travailleuses sociales postulent et acceptent des propositions d'emploi des clients de la coopérative malgré leur engagement. Cette situation amène fréquemment les membres de la coopérative à procéder à l'embauche de nouvelles travailleuses sociales. Les administratrices discutent alors des stratégies possibles afin de recruter un plus grand bassin de travailleuses sociales. La coordonnatrice les informe que des annonces sont placées dans la revue de l'Ordre des travailleuses sociales, ainsi qu'au guichet emploi. De plus, elle les informe que l'agente de promotion travaille sur l'établissement de partenariat avec d'autres CLSC. Les perspectives d'emploi réjouissent les administratrices et elles remercient la coordonnatrice pour son travail. À la fin de

cette réunion, la coordonnatrice demande aux administratrices de réfléchir à l'amélioration de la réglementation de la régie interne sur le contrat de membres afin de la présenter à la prochaine assemblée générale.

À la rencontre du 8 mai 2003, la « représentante des affiliées » est à nouveau mandatée pour présenter le rapport de la réunion spéciale du groupe des affiliées, ainsi que les propositions qui en ont découlé. Les membres du conseil d'administration écoutent attentivement, sans toutefois se positionner sur les propositions apportées. Aucune alternative n'est envisagée pour améliorer les conditions de travail de leurs collègues.

Cette réunion du conseil d'administration sera alors entièrement consacrée à la présentation du budget pour l'année à venir. La première proposition concerne l'augmentation du budget de promotion et de représentation de la coopérative, qui est acceptée à l'unanimité. Cependant, aucune précision n'est apportée quant à la répartition du nouveau budget entre les différents services offerts à la Coop emploi-santé. La deuxième proposition budgétaire concerne l'échelle salariale des travailleuses sociales à temps partiel. Une administratrice propose que les travailleuses sociales à temps partiel puissent bénéficier d'une augmentation salariale en fonction du nombre d'années d'expérience au sein de la coopérative. Cette proposition est exposée aux administratrices en soulignant qu'il s'agit également d'une excellente stratégie pour inciter les travailleuses à demeurer à

l'emploi de la coopérative. Aucune décision n'est prise dans ce sens et ce point est reporté à la prochaine réunion.

Le seul point en lien avec le groupe des affiliées concerne les locaux utilisés par la coopérative. La coordonnatrice soutient que les tarifs très avantageux offerts par le centre communautaire ont permis à la coopérative de survivre les sept dernières années. La possibilité d'ouvrir une nouvelle succursale, tel que proposé par le groupe des affiliées, est alors entièrement écartée et les administratrices mandatent la coordonnatrice pour renouveler le bail au centre communautaire.

À la réunion suivante, le 11 juillet 2003, les administratrices qui devaient se réunir pour la préparation de l'assemblée générale font face à un conflit entre l'agente de promotion et la coordonnatrice. La coordonnatrice explique la situation et fait part de son opinion sur la tenue vestimentaire de l'agente de promotion, qui est également massothérapeute. Elle soutient qu'elle a tenté de lui en parler dans le respect et le calme mais la réaction de l'agente a été spontanée et elle a déposé sa démission. Plus d'une heure de discussions et de débats à ce sujet s'ensuivent. Doit-on lui laisser la possibilité de s'expliquer? Doit-on lui laisser une chance? Il s'agit peut-être d'un malentendu? Comment pouvons-nous éviter que cette situation ne se répète? Doit-on appliquer une réglementation concernant la tenue vestimentaire des professionnelles? Les administratrices sont partagées et elles arrivent difficilement à s'entendre. Finalement, la seule décision qui fut prise

à ce sujet, c'est, qu'à l'unanimité, les membres du conseil d'administration acceptent la démission de l'agente de promotion.

Le reste de la réunion fut consacré à la préparation de l'assemblée générale. Ensemble, elles déterminent l'heure, la date et le lieu. La coordonnatrice procède également à la présentation des états financiers. Très peu de discussions en découleront. La coordonnatrice propose alors que la comptable présente ce rapport à l'assemblée générale afin d'améliorer la compréhension des états financiers. Les administratrices n'en voient pas l'utilité et se disent satisfaites de la présentation de la coordonnatrice. Par la suite, elles discutent des amendements au contrat des membres. Deux amendements sont retenus et seront présentés et votés en assemblée générale. Une administratrice se propose, à nouveau, d'apporter un amendement à la grille de rémunération des travailleuses sociales à temps partiel. Encore une fois, aucune proposition n'est retenue à ce sujet.

En ce qui concerne le groupe des affiliées, un seul point les concerne. Une des administratrices remarque qu'en aucun endroit dans la régie interne de la Coop emploi-santé l'apport des affiliées en tant que travailleuses autonomes pour la coopérative n'est mentionné. Une administratrice propose de formuler un paragraphe qui sera présenté en assemblée générale afin d'inclure officiellement ce groupe de travailleuses à la charte.

En résumé, les membres du conseil d'administration discutent principalement des mêmes sujets que le groupe des affiliées mais dans l'optique de la survie de la coopérative. Une des administratrices en témoigne :

J'ai un souhait! On est en danger de disparition parce qu'on a un volet social, c'est-à-dire aider des travailleuses à se trouver un emploi. C'est difficile de ne pas être trop lucratif et de faire de l'argent tout en maintenant la coop. On a besoin d'argent pour vivre... d'arriver à allier les deux. On ne veut pas être une agence qui tient ses travailleuses à la gorge et qui va être mercantile en faisant de l'argent sur le dos des travailleuses. Pouvoir maintenir la survie de la coop et continuer de permettre aux travailleuses d'accéder au marché du travail, nous n'avons pas encore trouvé une idée et on cherche encore. Moi, je cherche encore¹³.

Nous venons de vous présenter une partie des sujets de discussion des membres à travers les réunions du conseil d'administration. Nous terminerons ce chapitre en présentant ceux de l'assemblée générale.

4.5.2.3 L'assemblée générale

Les membres, les membres auxiliaires et les affiliées ont été convoquées, par courriel, le 16 juillet 2003, pour participer à l'assemblée générale annuelle le lundi 28 juillet 2003, à 18 h 00, dans les locaux de la Coop emploi-santé. Au total, cinq membres sur neuf, incluant la coordonnatrice et la « représentante des affiliées, deux membres auxiliaires, deux affiliées et l'agente de promotion ont participé à l'assemblée. De ce fait, seulement la moitié des personnes présentes ont pu

¹³ Entrevue, 25 novembre 2004.

exercer leur droit de vote et participer aux décisions. Les cinq autres personnes ont toutefois exercé leur droit de parole.

L'assemblée générale a débuté à 18 h 30. La première partie fut consacrée à la présentation des états financiers, à l'investissement des trop-perçus et aux prévisions budgétaires. Les discussions à ce sujet ont impliqué principalement les cinq membres présentes à l'assemblée. En ce qui concerne les non-membres, à peine quelques questions furent soulevées. À 20 h 00, une pause de quinze minutes est accordée.

Au retour de la pause, on engage les délibérations sur le seul point à l'ordre du jour qui concerne les affiliées. Il s'agit d'un amendement à la régie interne de la coopérative afin d'inclure officiellement l'apport du groupe des affiliées en tant que travailleuses autonomes à la charte. Quelques discussions, d'une durée totale d'une vingtaine de minutes, en découlent mais, cette fois, les affiliées participent davantage que les membres. Un membre propose d'ajouter à la régie interne le paragraphe suivant : « Les affiliées sont des travailleuses autonomes qui adhèrent à la philosophie de la COOP et qui donnent des services aux clients de la COOP ¹⁴ ». Cette proposition est secondée par la « représentante des affiliées ».

¹⁴ Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle.

Par la suite, deux autres amendements à la régie interne sont proposés pour le statut de membre. Il ne s'agissait que d'une légère reformulation du paragraphe concernant « embauche emploi » et « fidélité à la coopérative ». Le premier amendement est accepté à l'unanimité, après cinq minutes de délibération. Cependant, le deuxième amendement soulève plus de discussions. Plusieurs membres ne voient pas la pertinence de modifier le paragraphe puisqu'il n'empêche en rien de faire accepter l'entente de services entre les membres et la coopérative. Certains membres proposent une sanction aux personnes qui quittent la coopérative sans avoir complété leur contrat. Elles discutent de la possibilité de garder les parts privilégiées des personnes délinquantes. Cependant, aucune décision ne sera prise en ce sens et l'amendement au paragraphe « fidélité à la coopérative » sera accepté à l'unanimité, dans la mesure où le contrat de membres devra être réévalué au cours de l'année. Un membre affirme à ce sujet : « les temps changent et nous devons nous adapter à ces changements ¹⁵».

Une fois de plus, une des administratrices revient à la charge en proposant une nouvelle échelle salariale des travailleuses sociales qui travaillent à temps partiel. Plusieurs discussions en découlent puisque la majorité des membres ne voient pas la pertinence de cette nouvelle grille. Une d'entre elles explique que cette nouvelle grille pourrait probablement inciter les membres, malgré le fait qu'elles ne travaillent qu'à temps partiel, à demeurer au sein de l'équipe. De plus, les

¹⁵ Notes d'observation.

membres n'arrivent pas à s'entendre sur les montants annuels pouvant être accordés. Bref, la proposition est refusée et une autre membre propose de mandater le conseil d'administration pour qu'il recueille les suggestions et se penche sur la question. La nouvelle proposition devra être adoptée par le conseil d'administration et entérinée lors de la prochaine assemblée générale. Sur ce, l'assemblée générale prendra fin à 22 h 00.

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'historique, les différentes actrices, les dimensions organisationnelle et sociale de la Coop emploi-santé. Ensuite, nous avons décrit les lieux où s'est effectué l'ajustement mutuel, c'est-à-dire lors des réunions des membres et celles des affiliées. La description du déroulement des réunions nous a amenée à la description de son contenu, où de nombreux sujets de discussion ont également provoqué des délibérations et quelques prises de décisions. Dans le prochain chapitre, nous présenterons l'analyse de ces résultats obtenus en fonction de notre question relative à la manière dont la communication dans un rapport de négociation contribue au processus d'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif.

Tableau 3 : Sujets de discussion du conseil d'administration¹⁶

	2002					2003				
	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	
Rapport de sociétariat					14		8		11	
Statut										
Finances										
Subventions										
Droits et responsabilités										
Règlementation										
Représentation										
Rapport d'activités										
Promotion										
Site web										
Intercoopération										
Réunions										
Activités										
Organisation										
Embauche										
Rémunération										
Rapport de sens										
Formation										
Environnement de travail										
Respect du décorum										
Activités sociales										

¹⁶ Notes d'observation et procès-verbaux, réunions du conseil d'administration, du 15 novembre 2002 au 28 juillet 2003

Chapitre cinquième

Analyse des résultats

L'objet de ce mémoire étant l'étude de l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif, l'analyse des données permettra de répondre à la question qui a guidé cette recherche : comment la communication contribue-t-elle à l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif ? Ce chapitre d'interprétation sera divisé en trois parties : tout d'abord, nous présenterons l'analyse des lieux où nous pensions que s'effectuait l'ajustement mutuel, c'est-à-dire les réunions des affiliées, les réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Cette analyse nous permettra de voir dans quelle mesure l'ajustement mutuel a pu être observé et s'il était davantage centré sur les « rapports de sens », les « rapports d'usage », ou sur les « rapports de sociétariat ». Par la suite, nous analyserons les données en regard des différents modes de prise de décision collective selon les théories de Bourque et Thuderoz (2002) présentées au chapitre deuxième. Finalement, cette analyse nous amènera à définir le « rapport de communication » qui, selon nous est essentiel dans le processus de prise de décision commune sur les orientations du collectif puisque, selon la nature des décisions à prendre, elles sont généralement sujettes à des débats et à des négociations entre les différents partenaires.

5.1 La double détermination

Dans un premier temps, soulignons que la Coop emploi-santé est différente des autres coopératives par la composition double de son équipe de travailleuses : d'une part, les membres et, d'autre part, les non-membres. Le processus de prise de décision stratégique s'avère alors complexe puisque la coopérative doit concilier les besoins des membres et ceux des non membres à travers les exigences du fonctionnement de l'entreprise. De plus, les deux groupes de travailleuses se connaissent très peu et, même à l'intérieur de chaque groupe, elles ne se connaissent pas beaucoup plus. Les occasions pour échanger entre elles sont également rares. Nous avons même constaté que plusieurs d'entre elles ne connaissent même pas l'ensemble des services offerts par leur coopérative. Dans ce contexte, l'établissement de bonnes relations entre les membres et les non membres est rendu difficile. La gestion des activités et l'aménagement des locaux de la coopérative visant à satisfaire les besoins des deux groupes de travailleuses en sont directement affectés. Les choix stratégiques comportent des implications différentes pour chaque groupe de travailleuses, ce qui nous porte à les analyser de manière différente, selon qu'il s'agit ou non de sociétaires.

En ce qui concerne les membres, leur objectif premier est de bénéficier d'un emploi valorisant et bien rémunéré. La plupart des personnes se joignent à la Coop emploi-santé, car leur profil d'insertion à l'emploi ne correspond pas directement à la demande des institutions de santé. Grâce au programme

d'appoint mis en place par la coopérative, ces travailleuses peuvent alors accéder à ce secteur d'activités. Lors de nos entretiens, une personne a mentionné que :

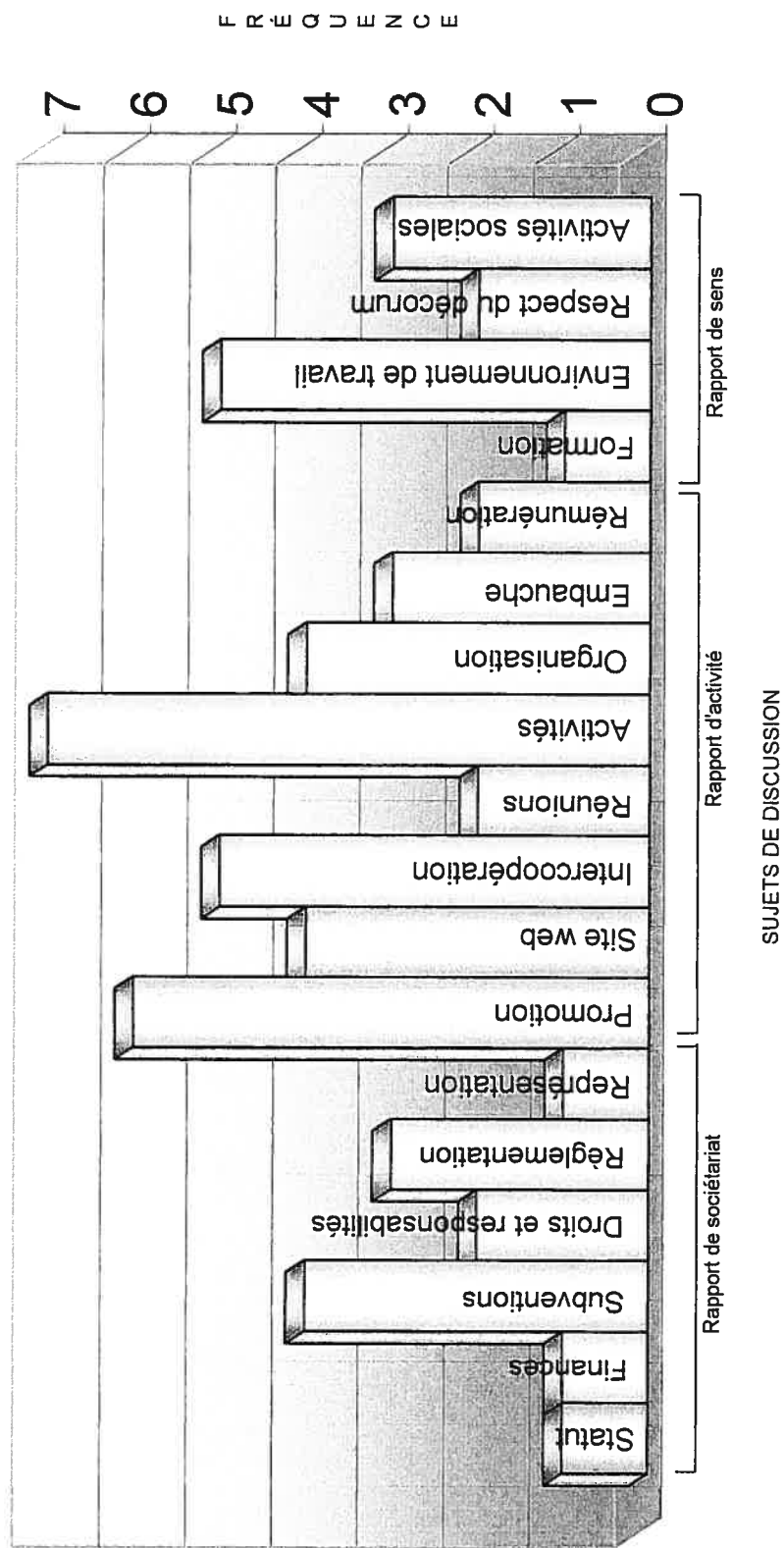
Lorsqu'on n'a pas fait nos stages en CLSC ou dans les hôpitaux, c'est difficile d'obtenir un poste. Les agences demandent de l'expérience. Je ne voulais pas aller dans le domaine communautaire parce que, dans le passé, j'ai fait mon stage dans le communautaire. Je voulais travailler dans les CLSC ou dans les hôpitaux. Mais c'est difficile d'obtenir un poste parce que je n'avais pas d'expérience. Par la coop, j'ai été sélectionnée même si je n'avais pas d'expérience. Elles m'ont donné de la formation pour m'aider (...) La coop est là pour aider les travailleuses à trouver un emploi. C'est, en quelque, sorte un tremplin pour s'intégrer au monde du travail social¹⁷.

Cependant, tel que mentionné précédemment, la coopérative éprouve de la difficulté à faire respecter l'entente de services auprès de ses membres. Ces dernières « utilisent » les services de la coopérative à des fins personnelles. Elles aspirent à une stabilité d'emploi où le nombre d'heures travaillées serait à la hauteur de leurs besoins financiers. Elles semblent davantage préoccupées par leur propre survie que par celle de la coopérative. De plus, étant donné qu'elles ne sont que « de passage », l'implication au sein de la coopérative n'est assumée que par un très petit groupe de membres. Il s'agit, selon Desforges (1980), d'une détermination génétique de développement, où les activités de la coopérative sont définies en fonction des besoins des membres.

¹⁷ Entrevue, 25 novembre 2003.

Tableau 4 : Fréquence des sujets de discussion des réunions des affiliées¹⁸

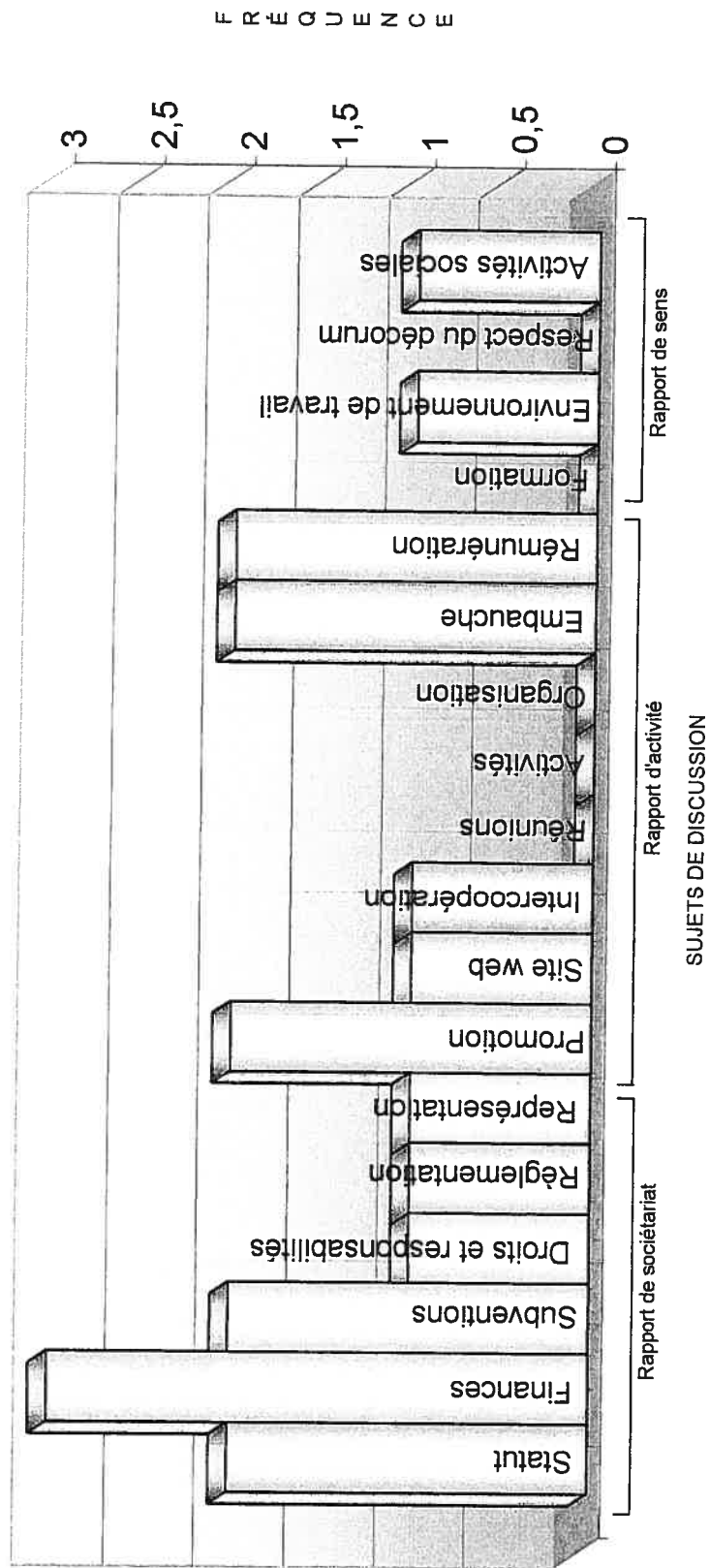
Réunions des affiliées



¹⁸ Notes d'observation et procès-verbaux, réunions des affiliées, du 15 novembre 2002 au 28 juillet 2003.

Tableau 5 : Fréquence des sujets de discussion des réunions du conseil d'administration¹⁹

Réunions du conseil d'administration



¹⁹ Notes d'observation et procès-verbaux, réunions du conseil d'administration, du 15 novembre 2002 au 28 juillet 2003.

Ainsi, la coopérative recrute des travailleuses sociales et ces dernières bénéficient d'une formation d'appoint en fonction de leurs besoins. Mais, aussitôt qu'elles ont l'occasion de se procurer un autre emploi offrant plus d'opportunités d'avancement, d'avantages sociaux et de stabilité, elles quittent systématiquement la coopérative, sans même se préoccuper de l'entente de services établie au préalable avec la coopérative. Comme le souligne Desforges (1980), le défi de la coopérative est alors d'être compétitive dans l'offre de services aux membres. De plus, « la force du support apporté par le sociétaire à sa coopérative est très liée à l'évaluation qu'il fait de l'usage qu'il en tire quantitativement et qualitativement (...) Donc, non seulement faire plus et différemment, mais aussi faire « plus et mieux que les autres » pour assurer la fidélité du sociétaire » (Desforges, 1980 : 296).

Toutefois, cette détermination génétique ne s'applique pas dans le cas des affiliées qui, en augmentant leur nombre d'heures travaillées, pourraient également devenir membres de la coopérative. Puisque la gestion et la direction de la coopérative sont entièrement assurées par les membres actuelles, celles-ci décident en fonction des besoins des membres présentement à l'emploi de la coopérative. Étant donné que les membres connaissent peu les affiliées, ainsi que leurs conditions de travail et les modalités d'exercice de leur profession, elles sont peu sensibilisées à leurs besoins. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit de prendre

des décisions à ce sujet, par exemple, lorsqu'il s'agit d'investir dans la réfection des locaux, elles se réfèrent davantage à la rentabilité de ce secteur d'activités plutôt qu'aux effets que ces investissements auraient sur l'emploi de ces travailleuses. Ainsi, les administratrices ont, à quelques reprises lors de notre étude, pris une position conservatrice pour la survie de la coopérative plutôt que d'envisager la possibilité de développer les services offerts par le groupe des affiliées. En ce cas, il s'agit, selon Desforges (1980), d'une détermination fonctionnelle de développement, où les activités du groupe des affiliées sont déterminées en fonction des besoins de la coopérative. Les activités professionnelles de ce groupe de travailleuses ne représentent, selon l'évaluation des administratrices, qu'un revenu d'appoint pour la coopérative. De plus, ce groupe n'étant pas membre de la coopérative, il est tenu relativement à l'écart du processus de prise de décision puisque, s'il a un droit de parole à l'assemblée générale, il ne peut y voter. Nous avons remarqué que, malgré plusieurs revendications qui ont été faites par le groupe des affiliées pour l'amélioration de leurs conditions de travail, très peu de changements ont été apportés à la situation pour satisfaire leurs attentes. Devant cet état de fait, les revendicatrices, après avoir exercé le « voice » en vain, elles ont pratiqué « l'exit » (Hirschman, 1970). En résumé, on remarque une double détermination dans les décisions stratégiques à la Coop emploi-santé qui s'effectue, par moments, en regard des besoins de la coopérative et, à d'autres moments, en regard des besoins des membres (Desforges, 1980).

Il semble donc que l'ajustement mutuel se réalise difficilement faute de communication effective entre des travailleuses se connaissant et se reconnaissant comme partenaires dans la réalisation d'une œuvre commune. L'objectif de cette organisation étant d'assurer l'accès à l'emploi (besoin économique) et le développement de l'employabilité pour ses travailleuses (besoin social), ces deux aspects apparaissent satisfaits en partie pour les membres. Le résultat ne semble pas être aussi satisfaisant pour le groupe des affiliées à qui on a fait miroiter la possibilité de devenir membre et à qui on demande de participer, tout comme les autres membres, au développement des activités de la coopérative (kiosque d'information, journée portes ouvertes, etc.).

Cette situation entraîne une confusion dans la compréhension des droits, des responsabilités et des attentes de chacun en fonction de leur statut. En effet, dans le document « politique des professionnelles affiliées », il est écrit qu'elles peuvent participer aux prises de décision concernant les honoraires, les tarifs, la promotion de leurs services et les orientations. Ce droit est généralement réservé aux membres. Elles s'attendent donc à être traitées comme des membres. En réalité, les propositions des affiliées doivent être approuvées par le conseil d'administration, où seules les membres peuvent siéger. Le terme « participer » peut alors être interprété différemment selon le statut de la travailleuse. L'apport du groupe des affiliées à la coopérative n'a été intégré aux règlements de la régie

interne que depuis juillet 2003, malgré le fait qu'elles ont été intégrées aux activités de la coopérative en 1999.

Tout au long de la période de l'observation, il nous est d'ailleurs apparu que les membres et les non membres connaissent peu la philosophie et les règles coopératives. Cette situation peut s'expliquer par le fort taux de roulement du personnel mais cet état de fait ne facilite pas l'ajustement mutuel. Les difficultés rencontrées dans l'ajustement mutuel semblent provenir de la dualité de la composition de l'équipe de travailleuses mais aussi, comme nous le verrons dans la troisième partie de ce chapitre, de lacunes dans la conception même du rôle de la communication dans une organisation participative. Comme nous l'avons constaté, les lieux et les dispositifs de communication propices aux échanges interpersonnels et interprofessionnels sont pratiquement inexistants, de sorte que, lors de la prise de décision, plusieurs informations et revendications ne semblent pas avoir été prises en compte.

Finalement, en ce qui concerne l'arbitrage entre les dimensions sociales et économiques de la coopérative, il nous a semblé difficile de l'évaluer. D'une part, la situation financière de la coopérative semble toujours fragile, bien que celle-ci ait généré un surplus en 2003. D'autre part, des mesures visant à assurer le respect des contrats et le développement du sociétariat semblent nécessaires. Toutefois, malgré de nombreuses discussions à ce sujet entre les

administratrices, aucune action spécifique n'a été générée pour améliorer la situation.

En somme, à l'analyse du contenu des discussions, il apparaît que les rapports d'activités sont le sujet de préoccupation dominant. Cela n'est pas surprenant compte tenu de la situation socio-économique des travailleuses et de la position de la coopérative. Les rapports de sociétariat ne font pas autant l'occasion de discussions que l'on aurait pu s'y attendre. Ainsi, puisque la coopérative souhaite conserver ses membres actuels et en recruter d'autres, il aurait été logique que ces questions fassent l'objet de discussions et de stratégies. Pour leur part, en s'associant à la coopérative, les affiliées voulaient en devenir membres puisqu'elles doivent le devenir si elles veulent vraiment avoir droit de vote dans les instances décisionnelles qui les concernent. Aussi, il aurait été normal de voir leur statut discuté à l'assemblée générale.

Quant au rapport de sens, il a fait peu l'objet d'échanges durant tout le temps de nos observations. Peut-être est-ce là un biais dû au moment de notre étude? Peut-être sommes-nous arrivées dans une période où le maintien des activités actuelles, la solution des questions juridiques étaient plus importantes que la formation à la coopération, ou la réflexion stratégique sur le sens à donner à l'action de la coopérative dans le futur?

5.2 La prise de décision collective

Dans cette deuxième partie de chapitre, nous présenterons les quatre modes pouvant faciliter la prise de décision collective et l'ajustement mutuel selon les théories de Bourque et Thuderoz (2002). Il s'agit de l'adjudication, du consensus, de la négociation et de l'évitement. Avant de poursuivre, il nous semble important de souligner, qu'à notre connaissance, peu de réunions décisionnelles ont eu lieu lors de notre étude. Ainsi, nous présenterons l'analyse de trois réunions du conseil d'administration, ainsi qu'une de l'assemblée générale.

5.2.1 L'adjudication

Dans l'ajustement mutuel, l'utilisation de l'adjudication consiste à procéder par vote, où les décisions sont prises en appliquant la règle de la majorité, ou à avoir recours à un tiers pour trancher et prendre une décision en regard des requêtes des parties. Lors de notre étude, la majeure partie des propositions qui ont été acceptées l'ont été à l'unanimité puisque personne ne réclamait le vote. Cependant, cela ne veut pas dire que la Coop emploi-santé n'a jamais recours au vote dans le processus de prise de décision. Lors de nos entretiens, la coordonnatrice a affirmé que les membres devaient parfois avoir recours au vote pour prendre une décision. Mais elle avoue également que l'utilisation de cette technique est parfois une source de frustrations pour certaines et que l'application de la décision prise par vote demeure difficile après coup. Toutefois, nous n'avons pas eu l'occasion d'observer ces problèmes lors de notre étude, alors nous ne pouvons élaborer davantage sur ce sujet.

En ce qui concerne l'utilisation d'un tiers dans le processus de prise de décision, nous avons observé une situation qui s'en approchait. En effet, à la réunion du groupe des affiliées du 10 février 2003, les professionnelles avaient accepté d'avoir recours à une bénévole-consultante afin de dresser un portrait de la situation en regard des commentaires recueillis. En fait, le document de cette dernière n'avait fait que rapporter les propos des personnes interviewées. La consultante n'avait donc pas vraiment joué un rôle de médiation. Bourque et Thuderoz (2002) signalent qu'il faut être prudent avec l'utilisation de ce mode de prise de décision puisque plusieurs facteurs, tels l'âge, l'expérience et l'expertise de la tierce personne peuvent fortement influencer le déroulement des négociations. Dans le cas étudié, ce mode de prise de décision n'est apparu qu'une seule fois. De plus, l'assistance de la consultante, ne semble malheureusement pas avoir porté fruit immédiatement puisque le climat n'a pas semblé amélioré suite à son intervention. Le départ de plusieurs affiliées a tout simplement fait disparaître le débat de l'ordre du jour.

5.2.2 Le consensus

Tel que défini précédemment, le consensus est un processus de prise de décision collective qui consiste à discuter, à débattre et à analyser les propositions pour en arriver à un accord général, sans qu'une partie ne s'y oppose fermement. En d'autres mots, obtenir le consensus au sein d'un groupe, c'est trouver un terrain d'entente, être en accord, sans avoir recours au vote. Le consensus ne signifie pas nécessairement l'accord total de tous sur tout. Les

réunions figurent comme le principal outil pour affronter et résoudre les problèmes communs mais encore faut-il que les parties se rencontrent pour discuter.

À la Coop emploi-santé, chaque groupe de travailleuses participe aux réunions de leur secteur d'activités. Lors de notre étude, la recherche de solutions s'est effectuée en regard des besoins à l'intérieur de chaque groupe. Cependant, les buts et les objectifs poursuivis par le groupe des affiliées ne semblaient pas, selon les administratrices, s'accorder avec ceux des membres. De ce fait, nous avons observé que, malgré la ferme volonté des affiliées de se doter de moyens concrets pour développer les services offerts (avoir un poste d'agente de promotion pour augmenter la clientèle et, ainsi, devenir membre), le bien-fondé de leurs revendications n'était pas reconnu par les membres. Les membres du conseil d'administration arrivaient, dans la majeure partie des cas, à un consensus sur le maintien du statu quo. L'aménagement matériel du local au troisième étage en est un excellent exemple. En principe, ce sont les travailleuses du groupe des affiliées qui utilisent ce local. Les membres qui œuvrent à l'extérieur de la coopérative ne l'utilisent pratiquement jamais. Elles ne voient donc ni la nécessité, ni l'urgence de trouver des solutions aux problèmes soulevés par les affiliées pour améliorer leurs conditions de travail. De ce fait, nous avons observé qu'il était possible, au sein de chaque groupe de travailleuses, d'arriver au consensus mais, étant donné que le groupe des affiliées et celui des membres ont très peu d'occasion d'échanger, nous croyons

qu'il devient difficile, dans ce contexte, de créer des conditions pour trouver des solutions coopératives et réalisables. Cette absence de reconnaissance de l'autre ne permet pas de créer une signification partagée, de se mettre en accord sur le sens à donner à l'action de la coopérative et d'avancer dans une voie commune.

Bref, les différents partenaires de la Coop emploi-santé rencontrent des problèmes pour définir les objectifs de l'organisation à cause du manque de partage de leurs expériences professionnelles. D'autre part, cette coopérative n'arrive pas à contrebalancer les inégalités inhérentes à la structure formelle du sociétariat dans le processus de prise de décision (un membre, un vote). Ainsi, dans la mesure où le consensus tend à construire des accords sur des désaccords, il est nécessaire que ces derniers soient correctement identifiés et estimés.

5.2.3 La négociation

Bourque et Thuderoz (2002) affirment que « négocier, c'est décider collectivement » et que la négociation procure un avantage mutuel aux parties. Mais, au départ, les parties doivent reconnaître leur interdépendance dans la réalisation de leur projet. En d'autres mots, la décision à prendre doit réunir les différents partenaires de l'organisation. Ainsi, malgré les divergences entre les intérêts des parties, elles doivent arriver à les exposer et à prendre une décision commune et ce, en raison de leur interdépendance. Mais pour y parvenir, il faut que tous les partenaires de la coopérative se sentent engagés dans

l'accomplissement d'un projet commun. Il ne suffit pas de rassembler des personnes pour qu'elles ressentent le besoin de coopérer ensemble.

À la Coop emploi-santé, la promotion des services offerts par la coopérative figure comme un des besoins communs à toutes les professionnelles. Avant notre entrée sur le terrain, il fut discuté par les deux groupes de travailleuses de la possibilité d'ouvrir un poste d'agente de promotion. L'idée convenait à toutes. Cependant, la coopérative ne pouvait se permettre une telle dépense. C'est à la fin du mois d'octobre qu'une massothérapeute qui venait de se joindre à l'équipe des affiliées proposa à la coordonnatrice de tenter d'obtenir une subvention pour assurer les frais de ce poste. Bien que cette solution pouvait être bénéfique pour les besoins des partenaires, la coopérative devait investir temps (préparation et dépôt de la demande) et argent (retenues à la source, établissement d'un budget pour la promotion, organisation d'un espace de travail) face à ce projet. La massothérapeute a dû, dans un premier temps, convaincre la coordonnatrice des avantages de s'investir dans un tel projet. Lors de notre première session d'observation, c'est-à-dire lors de la réunion du groupe des affiliées du 15 novembre 2002, le projet fut appuyé par la coordonnatrice qui s'engagea également à le présenter au conseil d'administration. Les administratrices ont été consultées par téléphone et le projet a été accepté à l'unanimité. Il s'agit d'un excellent exemple d'ajustement mutuel entre la dimension associative et l'entreprise qui s'est effectué par une série de négociations, où les avantages et

les désavantages ont été discutés et évalués par les parties. Il s'agit là, néanmoins, d'un exemple isolé de négociation.

Nous avons remarqué, lors de notre étude, que le sentiment d'appartenance n'était pas très développé, autant pour le groupe des affiliées que pour celui des membres. Dans un premier temps, les membres sont rarement présentes à la Coop emploi-santé puisqu'elles travaillent à l'extérieur. Ce à quoi elles aspirent, c'est de trouver du travail dans une des institutions de santé. Leur passage à la coopérative n'est qu'un moyen d'atteindre cet objectif et non une fin en soi. Dans un deuxième temps, les professionnelles du groupe des affiliées ne sont pas membres de la coopérative et ne se sentent donc pas engagées dans le processus de prise de décision. Ainsi, elles ne peuvent participer à part entière aux orientations de la coopérative ce qui, pourtant, a une influence majeure sur l'exercice de leur profession. De plus, comme il fut mentionné au cours des entretiens, la coopérative ne peut être leur seule source de revenus. Il s'agit plutôt d'un revenu d'appoint pour ces professionnelles et leur apport à la coopérative est considéré de la même manière. Chaque groupe se sent donc indépendant de l'autre en ce qui a trait à la satisfaction de son besoin premier : le revenu d'emploi.

Les échanges face-à-face font aussi partie de la négociation interpersonnelle et nous croyons que cette situation peut être une source d'anxiété et de tension pour les participantes (Mansbridge, 1973). En effet, lors de la réunion du groupe

des affiliées du 10 mars 2003, les participantes revendiquaient le temps nécessaire pour s'exprimer dans le cadre d'une réunion spéciale en l'absence de la coordonnatrice. Cette réunion a permis au groupe des affiliées de s'exprimer librement et plusieurs tensions furent désamorçées. Il est vrai que cette réunion a permis de régler certains conflits interpersonnels. Dans ce cas-ci, la négociation à l'intérieur du groupe des affiliées ne s'est pas traduite par une négociation intraorganisationnelle.

À la réunion du conseil d'administration du 8 mai 2003, la « représentante des affiliées » a exposé les attentes et les points de vue de ce groupe de travailleuses. Elle a également présenté les différentes avenues proposées pour régler les conflits internes. Cependant, comme il fut mentionné fréquemment, les membres n'ont envisagé aucune solution pour améliorer les conditions de travail de leurs collègues. Cette fois-ci, il n'y a donc pas eu de négociation concernant les besoins et les attentes des deux groupes. Comme le mentionnent Bourque et Thuderoz (2002), la négociation intraorganisationnelle permet d'établir un équilibre interne et elle permet à l'organisation de mieux définir collectivement son mandat et ses objectifs.

5.2.4 L'évitement

Finalement, le quatrième mode de l'ajustement mutuel est l'évitement, qui consiste, soit à éviter de discuter d'un sujet, soit à reporter la décision à prendre. Lors de notre étude, nous avons remarqué que plusieurs propositions ont été

reportées. Le meilleur exemple concerne la proposition d'une membre pour l'établissement d'une échelle salariale des travailleuses à temps partiel afin qu'elles puissent bénéficier d'une augmentation salariale en fonction du nombre d'années d'expérience au sein de la coopérative. Les administratrices en ont discuté lors des réunions du 8 mai 2003 et du 11 juillet 2003 pour, finalement, la présenter en assemblée générale. Cette proposition présentait un moyen d'inciter les travailleuses à demeurer membres de la coopérative. Cependant, aucune décision n'a été prise en ce sens lors de notre étude

Nous avons remarqué que de nombreuses questions (salaires, local, conditions de travail des membres et des affiliées, marge de crédit, placement REER) ont été discutées plusieurs fois sans jamais aboutir à une décision ou à une action. Certaines discussions ont été reportées que sur les trois réunions de notre période d'observation. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à ce phénomène : le manque d'informations, la remise à l'ordre du jour des questions controversées, la perpétuation de situations problématiques non solutionnées, le roulement de personnel, la surcharge de travail des quelques personnes permanentes à l'administration et le manque de suivi de certains dossiers.

En résumé, la Coop emploi-santé est parvenue, lors de notre étude, à satisfaire à la fois les besoins de ses membres dans une logique de rentabilité de l'entreprise en ayant recours à la négociation dans le projet d'ouvrir un poste d'agente de promotion. En ce qui concerne l'adjudication, nous avons observé que l'utilisation

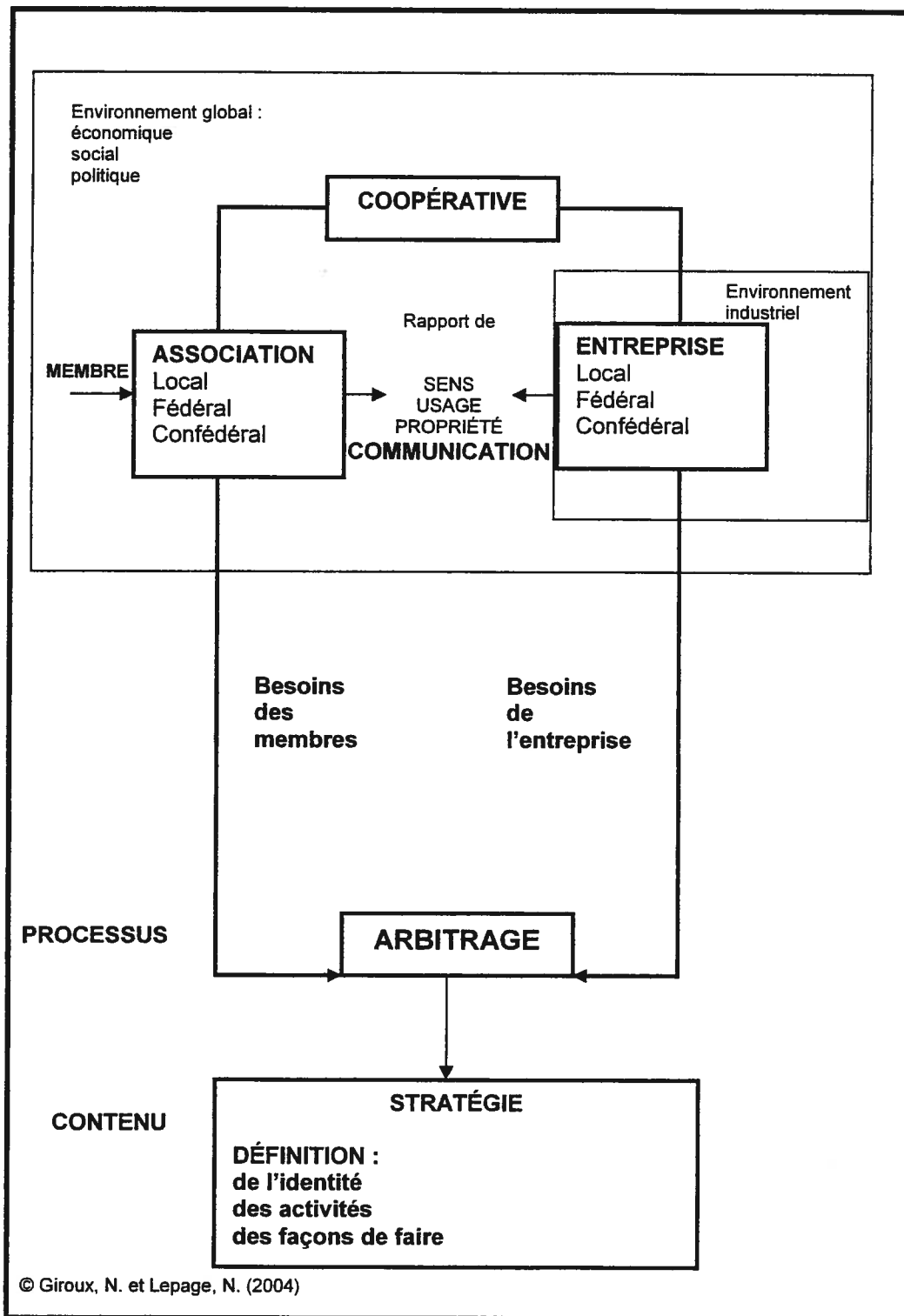
du vote figurait comme une modalité de régulation dans le processus de prise de décision lors des conseils d'administration et de l'assemblée générale, surtout lors de décisions formelles (adoption d'amendement au règlement, par exemple) et que le recours à une tierce personne n'a eu lieu que lors d'une crise au sein du groupe des affiliées. Le consensus, pour sa part, a surtout été présent aux moments où la coordonnatrice devait obtenir l'approbation des administratrices en ce qui a trait à certaines décisions dans la gestion courante des activités de la coopérative. Finalement, l'évitement s'est manifesté principalement lorsque les décisions à prendre impliquaient des dépenses qui semblaient trop importantes pour la coopérative.

5.3 Un rapport de communication

Comme le soutient Giroux (1990), les rapports de sens, d'usage et de propriété unissent les membres associés et l'entreprise qu'ils ont créée et les décisions prises dans les coopératives touchent un, plusieurs, ou l'ensemble de ces rapports. Cependant, les parties doivent être en mesure de discuter et de débattre dans le processus de prise de décision pour en arriver à un ajustement entre les besoins des membres et les exigences de l'entreprise. Cet ajustement mutuel implique nécessairement une compréhension partagée et nous croyons qu'il ne peut être possible qu'à travers la communication. C'est dans cette optique qu'il nous apparaît essentiel d'inclure le « rapport de communication » au modèle de Giroux (1990) de la stratégie dans une coopérative (figure 8).

En effet, nous croyons que les coopératives doivent mettre à la disposition de leurs partenaires une variété de dispositifs de communication. Les coopératives doivent innover dans les lieux de concertation et les différents supports à l'information afin que leurs partenaires puissent prendre des décisions éclairées. Les pratiques communicationnelles peuvent être diverses : bulletins d'informations réguliers, réunion d'accueil pour les nouveaux membres, réunions par thèmes, groupes de discussion, sessions d'informations coopératives ou spécialisées, forum de discussion par Internet, affichage, etc. Cependant, il est primordial que la communication s'effectue à la fois de manière descendante (des administratrices aux partenaires) pour les informations sur l'entreprise et de manière ascendante (des partenaires aux administratrices) pour les informations sur l'association.

Figure 8 : Le modèle de stratégie dans une coopérative



Ainsi, c'est à travers ces mécanismes de communication que les membres peuvent partager leurs expériences, leur vécu, leurs valeurs et leurs croyances. De plus, c'est à travers ces interactions que les individus construisent leur réalité et qu'ils attribuent du sens à leurs actions. Selon Fennochi (1994), cette construction de sens s'effectue à travers une série d'événements et de relations dynamiques, changeantes et continues. À partir de ces différents événements, les membres doivent communiquer dans le but d'en arriver à une compréhension partagée. Selon Fennochi (1994), un engagement dans ces mécanismes de communication est nécessaire pour la concrétisation des idées. Giroux (1994) définit cette forme de communication comme la communication organisante puisque cette construction s'effectue dans le quotidien et dans le vécu organisationnel et tient compte de la façon dont les individus interprètent ce qu'ils voient et ce qu'ils entendent.

Toutefois, il ne suffit pas de mettre à la disposition des membres des mécanismes de communication pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Encore faut-il que les membres connaissent les dispositifs en place et qu'ils perçoivent un intérêt à participer. Comme Cheney et Stohl (2001) ont pu l'observer, la fréquence des réunions n'est pas directement proportionnelle avec le taux de participation. Le manque d'enjeux réels pour les membres de l'organisation lors des réunions peut décourager certains membres de participer. De ce fait, malgré l'importance de mettre en place des activités éducatives pour informer les

membres sur l'évolution de l'organisation, il est possible que les membres n'y perçoivent aucun intérêt. De plus, à cause de leurs expériences antérieures, c'est-à-dire basées sur des relations subordonné/supérieur dans des organisations bureaucratiques, les individus ne sont pas très bien préparés à une démocratie participative (Rotschild-Whitt et Whitt, 1986).

Tout comme Giroux et Fenocchi (1994), nous croyons que les membres, les dirigeants et les gestionnaires doivent être formés à la participation dans les coopératives. Dans un premier temps, les individus doivent posséder les connaissances des règles de base de la coopérative et de la coopérative. De plus, ils doivent posséder des connaissances de base en gestion en regard de l'environnement global (économique, social et politique) dans lequel l'entreprise évolue. Par la suite, les membres doivent assurer une bonne circulation d'informations (ascendante et descendante) pour les aider à mieux comprendre ce qui se passe dans l'organisation, à saisir les opportunités et à comprendre les enjeux aux différents niveaux de la coopération (local, fédéral et confédéral). Ensuite, la formation devrait amener les membres à développer des habiletés communicationnelles puisque, pour s'engager dans un processus de prise de décision participatif, la communication est le moyen par lequel les membres peuvent arriver à une compréhension commune (Harisson, 1985). Finalement, il est essentiel que les membres connaissent les mécanismes de communication mis en place pour exercer leur droit de parole mais il faut également que ces

derniers soient accessibles. Cependant, lorsque la coopérative fait face à un très grand roulement de personnel, Giroux et Fenocchi (1994) mentionnent que :

Cette connaissance des mécanismes de délibération et de décision doit aussi s'accompagner d'un savoir plus informel, souvent plus tacite de la culture du groupe. Les membres, et particulièrement les nouveaux membres, ont alors besoin d'un processus de socialisation qui les initie, soit par le parrainage, ou par l'insertion graduelle aux particularités du fonctionnement de leur coopérative (Giroux et Fenocchi, 1994 : 74).

Bref, l'idéologie égalitaire et humaniste véhiculée par les coopératives requiert une approche particulière. À l'intérieur de ces organisations démocratiques, les principes de base sont fondés sur un ensemble de valeurs partagées (solidarité, égalité) qui font en sorte que les règles de fonctionnement ne peuvent être imposées mais doivent être négociées et transformées, dans un rapport de communication, pour s'adapter aux besoins des membres, tout en assurant la survie de l'entreprise.

Conclusion

Selon la théorie coopérative, un arbitrage doit être fait entre la satisfaction des besoins des membres et les contraintes de survie de l'entreprise dans un environnement de marché. Le caractère démocratique et l'idéologie participative des coopératives supposent un mode de communication plus dialogique que dans les entreprises traditionnelles. La participation des membres est particulièrement importante dans les délibérations sur le projet coopératif. Elle est nécessaire pour la coorientation, la concertation et la coordination dans la réalisation de l'activité. Dans cette recherche, nous avons donc tenté de savoir de quelle manière la communication contribue à l'ajustement dans l'arbitrage coopératif.

Les recherches de Bourque et Thuderoz (2002) nous ont amenée à construire un modèle qui nous semble représentatif de l'ajustement mutuel dans l'arbitrage coopératif. Ce modèle comprend quatre modes possibles dans le processus de prise de décision : l'adjudication, le consensus, l'évitement et la négociation. Lors de la recension des écrits, il nous est apparu que la prise de décision dans l'organisation reposait, en principe, sur la négociation permanente. C'est pourquoi, dans notre cadre théorique, la négociation figure comme le mode privilégié d'ajustement mutuel.

Les études en communication concernant les mécanismes d'échanges et de négociations sont peu nombreuses dans la littérature sur les coopératives. On

connaît encore peu de choses sur le processus par lequel un groupe de membres arrive à créer ensemble du sens dans les activités quotidiennes de coopération.

Nous avons choisi d'effectuer une étude de cas auprès d'une coopérative de travailleurs dans le domaine de la santé puisque cette démarche peut s'exercer en collaboration avec le milieu. Cette démarche nous a permis de comprendre la réalité organisationnelle des travailleuses dans leur contexte naturel. Par l'étude de cas, nous avons tenté de réunir des informations détaillées en vue de documenter le plus fidèlement possible le phénomène observé. L'usage de plusieurs techniques de cueillette de données nous a permis de trianguler les sources d'information. Nous avons donc allié l'étude des documents, les entrevues et l'observation participante dans le but d'en tirer un maximum d'informations. Ainsi, nous avons exploré et analysé les lieux où s'est effectué l'ajustement mutuel relativement aux rapports de sens, d'activités et de sociétariat.

À la lumière des données recueillies, nous croyons que les règles, les procédures, les manières de faire et les activités de la coopérative ne peuvent être imposées mais doivent plutôt être négociées dans un rapport de communication afin de parvenir à l'ajustement mutuel entre l'association et l'entreprise. Nous avons ainsi apporté notre contribution théorique en incluant le « rapport de communication » au modèle de Giroux (1990) de la stratégie dans une coopérative.

Ainsi, nous croyons que c'est à travers les différents mécanismes de communication que les membres peuvent délibérer sur les options possibles. Les coopératives doivent alors innover dans les lieux de concertation et les différents supports à l'information adaptés à ce contexte afin de faciliter le processus de prise de décision. La participation des membres à la prise de décision est donc un outil indispensable à la coopérative puisque les membres de ce type d'organisation sont à la fois membres-usagers et propriétaires.

Cependant, l'interprétation des résultats révèle une réalité plus complexe. Dans un premier temps, la participation ne va pas de soi. Encore faut-il que les membres reconnaissent leur interdépendance, qu'ils souhaitent négocier et qu'ils aient les compétences communicationnelles pour le faire en plus d'avoir à leur disposition des mécanismes favorisant la participation.

Les membres de la coopérative doivent être formés à la participation. Les activités éducatives pour informer les membres sur l'évolution de l'organisation doivent être stimulantes et comporter des enjeux réels. De plus, les membres doivent développer des habiletés communicationnelles afin qu'ils puissent se sentir à l'aise de prendre la parole pour exposer leurs points de vue, surtout dans des situations de face-à-face. Finalement, les nouveaux membres doivent être initiés aux valeurs et principes de la coopération, ainsi qu'aux règles et procédures administratives de ce type d'organisation par un processus de socialisation. La rotation des membres dans les instances de consultation et de

décision est un bon moyen de les initier à la pratique de la prise de parole et de la négociation.

Cependant, cette étude comporte des limites. Nous pouvons difficilement généraliser les résultats à l'ensemble des bénéficiaires des coopératives de travailleurs au Québec puisque nous n'avons analysé qu'un seul cas et que la structure organisationnelle de la Coop emploi-santé est très particulière. Par contre, l'objectif de cette recherche ne se situe pas tant dans la généralisation des résultats mais plutôt dans la compréhension en profondeur de l'organisation à travers toutes ses richesses et ses particularités (approche idiographique). C'est pourquoi nous avons multiplié les sources de données et séjourné sur le terrain pour assurer à notre étude une validité interne et fournir une description riche de notre terrain.

Cette recherche exploratoire a toutefois fait surgir quelques pistes de recherche pour l'avenir. L'ajustement mutuel dans le processus de prise de décision pourrait faire l'objet d'une étude comparative au sein d'autres coopératives (consommateurs, producteurs, financières), ainsi qu'auprès d'entreprises sans but lucratif, privées autogestionnaires et adhocratiques.

En résumé, cette recherche nous a permis de confirmer que la reconnaissance de l'interdépendance entre les membres est un élément central du développement organisationnel. Elle est sans doute à la source du désir d'opérer ensemble (de « coopérer »). Comme l'avancent Bourque et Thuderoz (2002),

sans la reconnaissance de l'interdépendance entre les parties, pas de négociation. Cela nous semble d'autant plus important dans l'organisation coopérative pour l'ajustement mutuel. Ainsi, nous croyons que cet ajustement ne peut s'effectuer qu'à travers la négociation dans un rapport de communication.

Bibliographie

- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. Paris : Éditions la Découverte.
- Burkhalter, S., Gastil, J. et Kelshaw, T. (2002). A conceptual definition and theoretical model of public deliberation in small face-to-face group. *Communication theory*, 398-422.
- Cheney, G. et Stohl, C. (2001). Participatory processes / paradoxical practices. *Management communication quarterly*, 14(3), 349-407.
- Comeau, Y. (1992). *Les coopératives de travail du Québec et la satisfaction des membres*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Daunais, J.-P. (1992). L'entretien non directif. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale, 2^e édition*. Sillery : Presse Universitaire du Québec.
- De Sardan, J.-P. O. (1995). La politique du terrain. *Enquête*, (1), 71-109.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordanno (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 173-210). Paris : Éditions EMS.
- Demoustier, D. (1984). *Les coopératives de production*. Paris : Éditions la Découverte.
- Desforges, J.-G. (1980). Stratégie et structure des coopératives. In J.-G. Desforges et C. Vienney (dir.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative* (p. 287-311). Montréal : Les Éditions du Jour inc.
- Desforges, J. G., Lévesque, D. et Tremblay, B. (1977). *Viabilité et développement des coopératives*. Montréal : HEC.
- Desroche, H. (1969). *Le développement intercoopératif : ses modèles et ses combinaisons*. Sherbrooke : Librairie de la cité universitaire Sherbrooke.
- Donohue, W. A. et Ramesh, C. N. (1992). Negotiator-opponent relationships. In R. Kolt (dir.), *Managing interpersonal conflict* (p. 209-232). Newbury Park : Sage Publications.
- Fenocchi, V. (1994). *Communication et arbitrage coopératif : le cas du Café Campus*. Mémoire de Maîtrise, Université de Montréal, Montréal.
- Fine, G. A. (1984). Negotiated order and organizational cultures. *Annual review of sociology*, 10, 239-262.

- Friedberg, E. (1993). La structure des contextes d'action : interdépendance, échange négocié et interchangeabilité des acteurs. *Le pouvoir et la règle*. Paris : Le Seuil.
- Giroux, N. (1990). *Participation et prise de décision stratégique en contexte coopératif*. Cahier du centre de gestion des coopératives. Montréal : HEC.
- Giroux, N. (1992). Participation et prise de décision stratégique. *Revue du CIREC*, 24(1), 41-61.
- Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5(Juillet), 17-47.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giordanno (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 41-84). Paris : Éditions EMS.
- Giroux, N. et Fenocchi, V. (1994). La participation : une réalité complexe. *Revue du CIREC*, 26(1), 59-79.
- Giroux, N. et Malo, M. (1986). *La fonction de relations avec les membres dans une coop de consommateurs : le cas de la C.C.M. en 1983-1984*. Cahier du centre de gestion des coopératives. Montréal : HEC.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Minuit.
- Groleau, C. (2003). L'observation. In Y. Giordanno (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 211-244). Paris : Éditions EMS.
- Harisson, T. M. (1985). Communication and participative decision making : an exploratory study. *Personal psychology*(17), 247-274.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge : Harvard University Press.
- Houle, R. et Vallières, D. (1986). *Le fonctionnement coopératif : la structure organisationnelle, ses pouvoirs, ses implications*. Montréal : Programme de soutien à la formation auprès des coopératives de travail.
- Joseph, I. (1998). *Erving Goffman et la microsociologie*. Paris : Presse Universitaire de France.
- Lacasse, J. (1991). *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines*. Laval : Éditions Études vivantes.
- Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval : Éditions Études vivantes.
- Lévesque, B. et al. (1985). *Profil socio-économique des coopératives de travail au Québec*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

- Mansbridge, J. J. (1973). Time emotion and inequality : three problems of participatory groups. *The journal of applied behavioral science*, 9(2/3), 351-389.
- Marty, M.-O. (1979). La stratégie de l'affectif. *Revue Autrement*, 3/4, 15-22.
- Marty, M.-O., Sainsaulieu, R. et Tixier, P.-E. (1978). *Le fonctionnement collectif de travail*. Maci: Centre de sociologie des organisations (C.S.O).
- Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville : Éditions Gaëtan Morin.
- Olekalns, M. (2002). Negotiation as social interaction. *Australian journal of management*, 27, 40-46.
- Putnam, L. L. et Holmer, M. (1992). Framing, reframing and issue development. In L. L. Putnam et M. E. Roloff (dir.), *Communication and negotiation* (p. 128-155). Newbury Park : Sage.
- Putnam, L. L. et Roloff, M. E. (1992). Communication perspectives on negotiation. In L. L. Putnam et M. E. Roloff (dir.), *Communication and negotiation* (p. 1-17). Newbury Park : Sage.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 14, 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés*, 23(2), 13-26.
- Rotschild-Whitt, J. et Whitt, A. (1986). *The cooperative workplace : potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris : L'Harmattan.
- Thuderoz, C. (2000). *Négociations*. Paris : Presse universitaire de France.
- Tixier, P.-É. (1981). *La démocratie dans les petites entreprises*. Thèse de Doctorat, Institut d'études politiques de Paris, Cycle supérieur de sociologie, Paris.
- Tremblay, B. (1979). La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs du Québec. *Revue du CIREC*, 12(2).

- Tremblay, B. (1980). Gestion des coopératives et prise de décision. In J. G. Desforges et C. Vienney (dir.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative* (p. 315-327). Montréal : Les Éditions du Jour inc.
- Vienney, C. (1980). Rapport d'activités et rapport de sociétariat. In J. G. Desforges et C. Vienney (dir.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative* (p. 251-383). Montréal : Les Éditions du Jour inc.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, identity*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Wenger, E. McDermott, R., et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston : Harvard Business School Press.

Annexes

Annexe 1 – Grille d’entrevue (Générale)

Bonjour,

Mon nom est Nancy Lepage. Je suis étudiante à la maîtrise en communication organisationnelle à l’Université de Montréal. Les informations que je recueillerai seront traitées dans le respect de la plus stricte confidentialité. Vous savez, votre opinion est importante pour les recherches sur les coopératives. Soyez assurée que rien ne permettra d’associer vos réponses à votre personne. À la fin du projet, tous les renseignements personnels des participants seront détruits.

Les renseignements personnels

- Nom?
- Nombre d’année à la coop?
- État civil?
- Statut (membre ou affiliée)?

L’adhésion

- De quelle manière avez-vous pris contact avec la Coop emploi-santé?
- Pour quelles raisons avez-vous décidé de vous joindre à la coop?

La définition d’une coopérative

- Pour vous, qu’est-ce qu’une coopérative?
- Selon vous, quelle est la différence entre la coop emploi-santé et une autre entreprise qui offre les mêmes services?

Rôles et responsabilités

- Quelles sont vos fonctions dans la coopérative? Vos responsabilités?
- Avez-vous participé à des comités depuis que vous êtes à la coop? Lesquels?
- Qu’en avez-vous retiré de ces expériences?

Les mécanismes de communication

- Lorsque vous avez besoin d'information, que faites-vous?
- Cette démarche vous permet-elle de recueillir suffisamment d'information?
- Qu'est ce que vous aimeriez améliorer?
- Avez-vous des suggestions?
- Quelles sont vos attentes face à la Coop emploi-santé?
- Avez-vous l'occasion d'en parler?
- Avec qui?
- À quelle occasion pouvez-vous échanger avec les membres? Les affiliées?
- À quelle fréquence se font ces rencontres?
- De quoi discutez-vous avec les membres? Les affiliées?
- Quels sont les sujets de discussion qui vous tiennent à cœur?
- Est-ce qu'il y a des sujets pour lesquels vous vous sentez moins concernés?
- Lorsque vous rencontrez des problèmes au niveau de votre travail ou du fonctionnement de la coop, à qui pouvez en parler?
- Quels sont les moyens de communication mis à votre disposition pour ce type de discussion?
- Ces moyens sont-ils satisfaisant à votre avis?
- Est-ce qu'il y a des sujets qui suscitent la controverse?
- Que faites-vous dans ce cas là?
- Qu'est-ce que vous apprécie dans les modes de communication actuels?
- Qu'est ce que vous aimeriez améliorer?
- Avez-vous des suggestions?

La prise de décision

- Quels sont les principales décisions que vous devez prendre dans une coop comme la vôtre?
- Qui participe(nt) à ces décisions? Qui décide(nt)?
- Est-ce qu'il y a des décisions à prendre qui suscitent la controverse?
- De quelle manière se prennent les décisions à ce moment-là?
- Avez-vous quelque chose à ajouter concernant votre expérience à la coopérative?

Je vous remercie pour votre collaboration.

Annexe 2 – Grille d’entrevue (Coordonnatrice)

Bonjour,

Mon nom est Nancy Lepage. Je suis étudiante à la maîtrise en communication organisationnelle à l’Université de Montréal. Les informations que je recueillerai seront traitées dans le respect de la plus stricte confidentialité. Vous savez, votre opinion est importante pour les recherches sur les coopératives. Soyez assurée que rien ne permettra d’associer vos réponses à votre personne. À la fin du projet, tous les renseignements personnels des participants seront détruits.

Les renseignements personnels

- Rôle à la coopérative?
- Nombre d’année dans la coop?
- État civil?
- Statut (membre ou affiliée)?

L’historique de la coopérative

- Qu’est-ce qui vous a amené à fonder une coopérative comme la coop emploi-santé?
- Pourquoi avoir choisi la formule coopérative?
- Avez-vous de l’expérience antérieure dans une coopérative?
- Pour vous, qu’est-ce qu’une coopérative?
- Avez-vous reçu de l’aide, sur le plan juridique, pour mettre sur pied la coop?
- Selon vous, quels sont les avantages d’une coopérative? Les désavantages?
- Quelle est la différence entre la Coop emploi-santé et une autre entreprise qui offre les mêmes services?

- Quels ont été les principaux changements apportés au fonctionnement de la Coop emploi-santé au cours des années?

Rôles et responsabilités

- Quelles sont vos fonctions à la coopérative ? Vos responsabilités?
- Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail?
- Qu'est-ce que vous trouvez le plus difficile?
- Lorsque vous avez besoin d'information sur le fonctionnement d'une coopérative, y a-t-il une source à laquelle vous pouvez vous référer ?

Le membership

- De quelle manière sont recrutés les membres et les affiliées?
- Qui participe au recrutement de vos travailleuses?
- Quels sont les principaux critères de recrutement?
- Comment devient-on membre de la coop emploi-santé – T.S et affiliées?

La prise de décision

- Quels sont les principales décisions que vous devez prendre dans une coopérative comme la vôtre?
- Qui participe(nt) à ces décisions ? Qui décide(nt)?
- De quelle manière se prend la décision?
- Est-ce qu'il y a des décisions à prendre qui suscitent le débat?
- De quelle manière se prennent les décisions à ce moment-là?

Le conseil d'administration

- À quelle fréquence se réunit le C.A.?
- Qui sont les membres?
- Quels sont les principaux facteurs à tenir compte pour la tenue d'un C.A.?

- De quelle manière sont déterminés la date, le lieu et la fréquence des C.A.?
- De quelle manière les membres sont-ils invités à participer à la rencontre?
- Quels sont les outils utilisés pour le déroulement de ces réunions?
- De quelle manière sont-ils transmis aux participants?
- De quoi discutez-vous?
- Que croyez-vous que les membres apprécient le plus dans ces réunions?

Apprécient le moins?

- De quelle manière assurez-vous le suivi des décisions prises au C.A.?

L'assemblée générale

- De quoi discutez-vous?
- De quelle manière les travailleuses sont-elles invitées à participer à l'assemblée générale?
- Quels sont les outils utilisés pour le déroulement de cette réunion?
- De quelle manière sont-ils transmis aux participants?
- Est-ce qu'il y a des sujets qui suscitent la controverse?
- Que faites-vous à ce moment-là?

Les autres réunions

- À quelle occasion les membres ou les affiliées ont-elles l'occasion échanger?
- Sur quoi porte leurs discussions?

Les rencontres d'affiliées

- À quelle fréquence se font ces rencontres?

- Quels sont les principaux facteurs à tenir compte pour la tenue d'une rencontre des affiliées?
- De quelle manière sont déterminés la date, le lieu et la fréquence de ces rencontres?
- De quelle manière les affiliées sont-elles invitées à participer à la rencontre?
- Quels sont les outils utilisés pour le déroulement de ces rencontres?
- De quelle manière sont-ils transmis aux affiliées?
- De quoi discutez-vous?
- Que croyez-vous que les affiliées apprécient le plus dans ces réunions?
- Apprécient les moins?
- De quelle manière assurez-vous le suivi de ces réunions?

Les mécanismes de communication

- Quel est le principal moyen de transmission d'information à la Coop emploi-santé?
- Selon vous, quel est le moyen de communication le plus efficace?
- Selon vous, ce moyen est-il satisfaisant pour vos travailleuses?
- Lorsque vous rencontrez des problèmes au niveau du fonctionnement de la coop, que faites-vous?
- Selon vous, quelle est la meilleure manière pour régler ces problèmes?
- Lorsque les travailleuses ont besoin d'information sur la coop, que font-elles?
- Cette démarche vous plait-elle?
- Qu'aimeriez-vous améliorer?

- On dit souvent qu'un des problèmes dans les coop c'est le manque de communication, si vous aviez à conseiller une personne qui va fonder une coop que lui conseilleriez vous à ce sujet?

Je vous remercie pour votre collaboration.

ANNEXE 3 : Classification des coopératives en opération dans le domaine sociosanitaire au Québec 2004

Source : Conseil de la coopération du Québec

Rapport des Nations Unies	Types, classifications et noms des coopératives au Québec	Localisation (Ville)
PRESTATION		
1.1 Coopération de la santé (coopératives assurant des services de santé aux personnes)	CONSOMMATEURS	
1.1.1.1	Coopératives de services de santé avec médecin(s) * COOP DE SERVICES DE SANTÉ ROBERT-VERRIER	Saint-Cyrille-de-Wendover
	TRAVAILLEURS	
1.1.3.1	Coopératives de réadaptation * COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS EN READAPTATION DE QUÉBEC	Québec
	Coopératives de techniciens ambulanciers	
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES TECHNICIENS AMBULANCIERS DE LA MONTRÉGIE (CETAM)	Greenfield Park
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES TECHNICIENS AMBULANCIERS DU QUÉBEC MÉTROPOLITAIN	Québec
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES AMBULANCIERS DE LA MAURICIE	Trois-Rivières
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES TECHNICIENS AMBULANCIERS DE L'OUTAOUAIS	Gatineau
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES TECHNICIENNES ET TECHNICIENS AMBULANCIERS DE L'EST DU QUÉBEC	Rivière-du-Loup
1.1.3.1	* COOPÉRATIVE DES TECHNICIENS AMBULANCIERS DU TEMISCOUATA	Noire-Dame-du-Lac
	PRODUCTEURS	
	Coopératives de médecine douce	
1.1.3.1	* CENTRE DE MÉDECINE INTÉGRÉE COOPÉRATIF CMIC	Québec
1.1.3.1	* COOP DE PROFESSIONNELS EN MASSOTHÉRAPIE - MASSAGE EN MOUVEMENT	Trois-Rivières
	SOLIDARITÉ	
	Coopératives de services de santé avec médecin(s)	
1.1.2.1	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ SANTÉ LES GRÈS	Saint-Étienne-des-Grès
1.1.2.1	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ SANTÉ DE STE-THÉCLE	Sainte-Thécle
1.1.2.1	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SOINS DE SANTÉ D'AYLMER	Gatineau
	Coopératives de médecine douce	
1.1.2.1	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN SOINS ET SERVICES DE ST-CAMILLE	Saint-Camille

Rapport des Nations Unies	Types, classifications et noms des coopératives au Québec	Localisation (Ville)
	SOLIDARITÉ	
	Coopératives de services à domicile	
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN SOUTIEN ET AIDE DOMESTIQUE DES MOULINS	Mascouche
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE MAINTIEN À DOMICILE SAGUENAY	Chicoutimi
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE DOMESTIQUE DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU	Maniwaki
1.2.2	* L'INTERVILLE, COOP DE SOLIDARITÉ EN SOINS ET SERVICES	Trois-Rivières
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN SOUTIEN À DOMICILE, AIDE RIVE-SUD MÉTROPOLITAINE	Longueuil
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE ET D'ENTRETIEN HAUTE-MAURICIE	La Tuque
1.2.2	* COOP DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE DU ROYAUME	Saguenay
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN AIDE DOMESTIQUE, DOMAINE-DU-ROY	Saint-Félicien
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE "AUX P'TITS SOINS"	Saint-Hyacinthe
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ BON MÉNAGE DES BASSES- LAURENTIDES	Boisbriand
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE À DOMICILE "AIDE ATOUT"	Beloil
1.2.2	* COOP. SOLIDARITÉ AUTONOMIE CHEZ-SOI	Granby
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE MEMPHRÉMAGOG	Magog
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN AIDE DOMESTIQUE DES 1001 CORVÉES	Papineauville
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE DOMESTIQUE DE LA MRC CENTRE-DE-LA-MAURICIE	Shawinigan
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE AVANTAGES	Québec
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE ORLÉANS	Beauport
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN ENTRETIEN MÉNAGER DU BAS RICHELIEU	Sorel
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE DOMESTIQUE DE LA MRC DE BÉCANCOUR	Bécancour
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN SOUTIEN À DOMICILE D'AUTRAY	Berthierville
1.2.2	* COOP DE SOLIDARITÉ EN SERVICE D'AIDE À DOMICILE MOBIL'AIDE	Iberville
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE DE LOTBINIÈRE	Laurier-Station
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN SOUTIEN À DOMICILE DE JOLIETTE	Joliette
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN AIDE DOMESTIQUE MARTEAU ET PLUMEAU	Sainte-Adèle
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SOUTIEN A DOMICILE DE LA MRC L'ASSOMPTION	Repentigny
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'AIDE DOMESTIQUE LA MAISONNÉE NICOLET-YAMASKA	Nicolet
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN ENTRETIEN MÉNAGER CHIFFON MAGIQUE	Mont-Tremblant
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES A DOMICILE DES ETCHÉMINS	Lac-Eichemim
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE BEAUCE-SARTIGAN	Saint-Georges
1.2.2	* COOP DE SOLIDARITÉ NIMILUPAN NITSHINATSH	Mashteuiatsh
1.2.2	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DÉFI-AUTONOMIE D'ANTOINE-LABELLE	Mont-Laurier

Rapport des Nations Unies	Types, classifications et noms des coopératives au Québec	Localisation (Ville)
APPUI		
1.4 Coopératives d'appui aux secteurs de la santé et des services sociaux (coopératives fournissant des biens et services à d'autres entreprises dans les secteurs de la santé et des services sociaux)	TRAVAILLEURS	
1.4.1.1	Coopératives de services * COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEUSES EN SANTÉ GLOBALE DU QUÉBEC	Montréal
	PRODUCTEURS	
1.4.1.2	Coopératives de services * COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT DE L'OPTIQUE COOPTIC	Longueuil
	Coopératives créées par un regroupement de professionnels ou d'établissements oeuvrant dans la santé/les services sociaux afin de bénéficier de services communs et d'approvisionnement	
1.4.2.2	* COOPÉRATIVE DES SERVICES REGROUPÉS EN APPROVISIONNEMENT DE LA MAURICIE ET DU CENTRE-DU-QUÉBEC	Trois-Rivières
1.4.2.2	* COOPÉRATIVE DE SERVICES AUX MÉDECINS RÉSEAUMED	Sherbrooke
1.4.2.2	* LA COOPÉRATIVE DE SERVICES DES PROFESSIONNELS DE L'OPTIQUE REGARD-ACTION	Longueuil
1.4.2.2	* LA COOPÉRATIVE DES AUDIOPROTHÉSISTES INDÉPENDANTS DU QUÉBEC	Chambly
1.4.2.2	* COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS DE SERVICES D'AIDE À DOMICILE DE L'ANAUDIÈRE	Repentigny

Rapport des Nations Unies	Types, classifications et noms des coopératives au Québec	Localisation (Ville)
	SOLIDARITÉ	
	Coopératives de services	
1.4.1.3 (Nouvelle catégorie : Coopératives de production ou de services du niveau primaire appartenant à plusieurs catégories de membres)	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ MULTI-SANTÉ DU QUÉBEC MÉTRO	Lévis
1.4.1.3 (Nouvelle catégorie : Coopératives de production ou de services du niveau primaire appartenant à plusieurs catégories de membres)	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ LE CHEZ-NOUS DU COMMUNAUTAIRE DES MOULINS	Mascouche
1.4.1.3 (Nouvelle catégorie : Coopératives de production ou de services du niveau primaire appartenant à plusieurs catégories de membres)	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ LES ATELIERS DU BEL ÂGE	Saguenay
	Coopératives créées par un regroupement de professionnels ou d'établissements oeuvrant dans la santé/les services sociaux afin de bénéficier de services communs et d'approvisionnement	
1.4.2.3 (Nouvelle catégorie : Coopératives d'appui aux secteurs de la santé et des services sociaux, du niveau secondaire, appartenant à plusieurs catégories de membres)	* COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DES PETITES RÉSIDENCES POUR AÎNÉS DE L'ESTRIE	Sherbrooke

N.B. À spécifier : les coopératives peuvent parfois être impliquées dans plusieurs domaines d'activités à la fois. Par conséquent, leur classification est établie en fonction de leur activité prédominante. Autre commentaire : l'hébergement longue durée sous-entend que ce n'est pas un hébergement de type convalescence.

Au total, 75 coopératives se retrouvent dans cette liste.

N.B. En date du 15 juin 2004, la Coopérative multi-santé du Québec métro était en voie de dissolution. Cette coopérative n'a pas été retirée de la liste ci-haut datant du 5 février 2004 pour ne pas fausser le portrait à jour à cette date.