



Logique de gestion d'une COOPÉRATIVE

Sommaire

- A. Maximiser l'avantage coopératif des membres
- B. Logique de gestion d'une coopérative de consommateurs
- C. Logique de gestion d'une coopérative de producteurs
- D. Logique de gestion d'une coopérative de travailleurs
- E. Logique de gestion d'une coopérative de solidarité

A. Maximiser l'avantage coopératif des membres

Une coopérative est la propriété de ses membres usagers. Ces usagers sont, soit des acheteurs, soit des fournisseurs, soit des travailleurs de l'entreprise possédée par l'association de membres, soit une combinaison de deux de ces types d'usagers.

En tant que membres usagers, ils cherchent à bénéficier d'un avantage économique et/ou social de la coopérative par le fait d'utiliser les services qu'elle offre. Cet avantage perçu par le membre se situe :

- au niveau du **prix interne** entre la coopérative et ses membres, soit celui de la transaction commerciale avec ses membres (achat, vente, salaire) auquel s'ajoute le complément de prix qu'est la **ristourne** (distribution des surplus au prorata de l'usage);
- et par des avantages non monétaires individuels (pérennité, qualité, accessibilité et multiplicité des services, etc.) ou collectifs (ristourne sociale).

Il est devenu courant de qualifier cet avantage du membre par la dénomination « **avantage coopératif** ».

La recherche de l'avantage coopératif du membre joue dans la coopérative le même rôle que la recherche du profit pour le versement de dividendes aux actionnaires joue dans l'entreprise capitaliste. C'est là sa *raison d'être* fondamentale. C'est son « moteur ». C'est ce qui détermine sa logique de gestion.

L'objectif fondamental de la gestion d'une coopérative est de maximiser l'avantage coopératif que les membres usagers retirent via leurs transactions commerciales avec la coopérative.

L'arbitrage

Le conseil d'administration d'une coopérative doit arbitrer entre deux exigences contradictoires.

- **Assurer le développement futur de la coopérative** en dégageant un surplus d'opérations maximal résultant d'une politique de prix égaux ou inférieurs à ce qui est offert sur le marché oulet en affectant les surplus à des ristournes différées (réinvestissement de la ristourne en parts privilégiées) ou en les affectant en tout ou partie à la réserve impartageable de manière à autofinancer ses investissements.
- **Maximiser l'avantage coopératif à court terme** perçu par les membres en leur offrant un prix au moment de la transaction plus avantageux que ce qu'offre le marché et en complétant cet avantage par le versement de tout ou partie des surplus aux membres sous forme de ristournes annuelles.

Arbitrer trop dans le premier sens peut avoir pour conséquence de disloquer l'association des membres qui n'y trouvent plus leur compte (un avantage coopératif tangible et immédiat).

Arbitrer trop dans le second sens peut avoir pour conséquence de mener l'entreprise vers le déclin voire la faillite (sous-capitalisation, inadéquation de la technologie, faiblesse du fonds de roulement).

B. Logique de gestion d'une coopérative de consommateurs

La coopérative de consommation est la propriété des membres consommateurs, à qui elle fournit des biens et des services : produits d'épicerie, livres et matériel scolaire, habitation locative, services funéraires, services à domicile, câblodistribution, services de santé, services de loisirs, etc.

Sa logique de gestion est déterminée par sa *raison d'être* : maximiser l'avantage coopératif dont ses membres bénéficient lorsqu'ils achètent les produits ou services de la coopérative. En d'autres termes, une coopérative de consommation a pour mission d'offrir à ses clients/membres des produits et services plus avantageux que ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs.

Pour les membres des coopératives de consommation, l'avantage coopératif recherché se situe à trois niveaux.

1. Les membres cherchent à minimiser leurs dépenses de consommation

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par le prix de vente de ses produits et services. Cet avantage peut se manifester directement à l'achat ou via la ristourne annuelle qui correspond à un remboursement de dépenses.

2. Les membres cherchent à obtenir les produits et services qu'ils désirent

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par la qualité et les caractéristiques des produits et services disponibles. La coopérative consulte donc régulièrement ses membres pour connaître leurs besoins et attentes.

3. Les membres cherchent à assurer la permanence de leur approvisionnement

La coopérative cherche donc à garantir cette sécurité d'approvisionnement par une gestion financière rigoureuse et la planification ordonnée de sa croissance de manière à être constamment en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins et des pratiques d'achat de ses membres.

C. Logique de gestion d'une coopérative de producteurs

La coopérative de producteurs est la propriété de membres qui sont des entrepreneurs indépendants (producteurs). Il existe trois types de coopératives de producteurs.

1. Des coopératives d'approvisionnement en produits et services professionnels pour leurs membres

Par exemple : une coopérative agricole de matériel agricole et quincaillerie, une coopérative d'utilisation de machinerie agricole (CUMA).

Dans ce cas, sa logique de gestion s'apparente à celle d'une coopérative de consommation.

2. Des coopératives d'écoulement des produits et services provenant de leurs membres

Par exemple : une coopérative laitière, une coopérative d'artisans, une coopérative de taxi.

Elle a pour mission de vendre ou de transformer et vendre les produits et services de ses membres.

3. Des coopératives mixtes, d'approvisionnement et d'écoulement

C'est le cas de beaucoup de coopératives agricoles québécoises. C'était le cas des caisses populaires à leur origine (emprunteurs et épargnants).

La logique de gestion d'une coopérative

d'écoulement est déterminée par sa *raison d'être* :

maximiser l'avantage coopératif dont ses membres bénéficient lorsqu'ils lui vendent leurs produits ou services. En d'autres termes, une coopérative d'écoulement a pour mission d'offrir à ses fournisseurs/membres des prix plus avantageux que ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs.

Pour les membres des coopératives d'écoulement, l'avantage coopératif recherché se situe à trois niveaux.

1. Les membres cherchent à obtenir le prix le plus élevé possible pour les produits et services qu'ils vendent à la coopérative

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par le prix d'achat de leurs produits et services. Cet avantage peut se manifester directement à l'achat ou via la ristourne annuelle qui correspond à un complément de prix d'achat.

2. Les membres cherchent à accroître le plus possible leur volume de vente à la coopérative

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par l'achat, autant que possible de toute la production que ses membres désirent lui vendre. La coopérative planifie donc la croissance permanente de sa capacité de vente ou de transformation et de vente des produits et services de ses membres.

3. Les membres cherchent à assurer la permanence de leurs débouchés

La coopérative cherche donc à garantir cette sécurité d'approvisionnement par une gestion financière rigoureuse et la planification ordonnée de sa croissance de manière à être constamment en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins de ses membres (volumes et types de produits) et des besoins et pratiques d'achat de ses clientèles.

La logique de gestion d'une coopérative mixte, d'écoulement et d'approvisionnement est déterminée par une double *raison d'être* : maximiser l'avantage coopératif dont ses membres bénéficient lorsqu'ils lui vendent leurs produits ou services et le maximiser lorsque ses membres lui achètent ses produits et services. Elle doit donc constamment opérer un délicat arbitrage (équilibre) entre cette double mission.

D. Logique de gestion d'une coopérative de travailleurs

La coopérative de travail est la propriété de membres travailleurs de l'entreprise. Il existe trois types de coopératives propriétés de travailleurs.

1. La coopérative de travail dont tous les membres sont des employés salariés.

C'est le cas des coopératives forestières et de la plupart des coopératives membres de la Fédération québécoise des coopératives de travail.

2. La coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) dont les membres détiennent, via leur coopérative, une partie des actions de l'entreprise dans laquelle ils sont employés salariés.

Il en existe plus d'une soixantaine au Québec. Dans ce cas, sa logique de gestion s'apparente plus à celle d'une coopérative d'écoulement.

Elle cherche à protéger les emplois de ses membres et à maximiser les revenus provenant de ses actions qui lui confèrent un ou plusieurs sièges pour ses représentants au conseil d'administration de l'entreprise.

La logique de gestion d'une coopérative de travail est déterminée par sa *raison d'être* : maximiser l'avantage coopératif dont ses membres bénéficient en tant que travailleurs de l'entreprise. En d'autres termes, une coopérative de travail a pour mission d'offrir à ses travailleurs/membres des emplois, revenus et avantages liés à l'emploi meilleurs que ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs. Pour les membres des coopératives de travail, l'avantage coopératif recherché se situe à trois niveaux.

1. Les membres cherchent à obtenir les revenus d'emploi les plus élevés possibles

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par le salaire et les avantages sociaux. Cet avantage peut se manifester directement lors de la paie ou via la ristourne annuelle qui correspond à un complément de revenu d'emploi.

2. Les membres cherchent à obtenir les meilleures conditions de travail possibles

La coopérative cherche donc à leur offrir un avantage par l'organisation du travail (gestion participative par exemple), la formation professionnelle, l'enrichissement du travail, etc.

3. Les membres cherchent à assurer la pérennité de leurs emplois

La coopérative cherche donc à protéger leurs emplois par une gestion financière rigoureuse et la planification ordonnée de sa croissance.

E. Logique de gestion d'une coopérative de solidarité

C'est un modèle coopératif récent. Dans une coopérative de solidarité, les employés membres partagent la propriété avec deux autres catégories de membres. Les autres parts de propriété sont détenues par des membres consommateurs et des membres de soutien. Les sièges du conseil d'administration sont répartis généralement en parts égales entre ces trois catégories de membres. Sa logique de gestion est plus complexe. Elle relève à la fois de celle d'une coopérative de consommation et de celle d'une coopérative de travail (voir plus haut). Elle est donc de type mixte et il lui faut opérer un délicat arbitrage entre ces deux logiques de gestion.