

La reprise coopérative en milieu syndiqué

L'expérience de la CSN et les opportunités futures



Document de réflexion et de sensibilisation produit par MCE Conseils  
avec l'appui de la CSN et du CTEQ – mars 2023



LA  
COOPÉRATION  
AU TRAVAIL

# UNE VOIE À EXPLORER

La **formule coopérative** permet, lorsque les conditions de succès sont regroupées, de créer ou de sauver des emplois, d'améliorer les conditions de travail, ou encore d'assurer la relève d'entreprise.

# LA GOUVERNANCE D'UNE COOPÉRATIVE EN MILIEU DE TRAVAIL SE FONDE SUR LA RÈGLE D'ÉGALITÉ : UNE PERSONNE, UN VOTE.



## 1. Coopérative de travail

Ce type de coopérative regroupe des travailleuses et des travailleurs qui s'associent pour opérer une entreprise qui leur procure un emploi. Autrement dit, c'est une entreprise détenue et contrôlée par ses salariées et salariés.

## 2. Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)

La CTA regroupe des salariées et salariés dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la compagnie qui les emploie. La coopérative permet donc à ses membres d'être collectivement actionnaires de la compagnie qui leur fournit du travail. Les CTA sont davantage présentes que les coopératives de travail dans le secteur manufacturier et dans d'autres domaines nécessitant une capitalisation importante.

## 3. Coopérative de solidarité

Celle-ci regroupe à la fois les salariées et salariés, les utilisateurs ou les usagers d'une entreprise ainsi que des membres de soutien. C'est une formule mixte qui a été inscrite dans la Loi sur les coopératives en 1997 et qui s'est développée principalement dans les secteurs des services aux personnes, de la culture et des loisirs.

# CARACTÉRISTIQUES DES COOPÉRATIVES EN MILIEU DE TRAVAIL

Ainsi, comme toute autre forme de coopérative, les valeurs qui guident les coopératives en milieu de travail sont la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité. Selon l'Alliance internationale des coopératives, les principes suivants permettent aux coopératives de mettre en pratique ces valeurs :

- **Adhésion volontaire et ouverte** (sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, l'ethnie, l'allégeance politique ou la religion);
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres** (ce sont ces derniers qui participent à la prise de décision et à l'établissement des politiques);
- **Participation économique des membres** (ceux-ci contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle);
- **Autonomie et indépendance** (les accords avec d'autres organisations ou la recherche extérieure de fonds doivent préserver le pouvoir démocratique des membres et l'indépendance de leur coopérative);
- **Éducation, formation et information** (la coopérative fournit à ses membres l'éducation et la formation requises, ainsi que l'information nécessaire pour qu'ils puissent participer à son développement);
- **Coopération entre les coopératives** (établir des liens au sein du mouvement coopératif);
- **Engagement envers la communauté** (contribuer au développement local).



# CONVERGENCE COOPÉRATIVES ET SYNDICATS



QUAND LES  
CONDITIONS  
SONT PROPICES, LA  
FORMULE-  
COOPÉRATIVE  
REPRÉSENTE  
UN CHOIX QUI REJOINT  
LES  
VALEURS DE  
SOLIDARITÉ  
ET DE DÉMOCRATIE  
DU MOUVEMENT  
SYNDICAL.





# LE CHOIX DE LA COOPÉRATION DU TRAVAIL EST L'OCCASION D'INSTAURER UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET UNE GESTION PARTICIPATIVE DU TRAVAIL.

**L'Organisation internationale du travail (OIT), un organisme des Nations Unies auquel est associé le mouvement syndical, s'est dotée d'un vaste programme diversifié pour la promotion des coopératives.**

Les coopératives emploient plus de cent millions de personnes dans le monde, et l'OIT considère qu'elles contribuent à la progression de l'emploi, à la promotion du travail décent et à l'amélioration des conditions de vie des collectivités.

La Conférence générale de l'OIT adoptait une série de recommandations, en juin 2002, concernant la promotion des coopératives. Parmi ces recommandations, certaines s'adressent directement aux organisations syndicales :

- « Conseiller et assister les travailleurs des coopératives dans l'adhésion à des organisations de travailleurs »;
- « Aider et participer à la constitution de nouvelles coopératives en vue de la création ou du maintien de l'emploi, y compris lorsque des fermetures d'entreprises sont envisagées »;
- « Promouvoir l'exercice des droits des travailleurs associés à des coopératives »;
- « Entreprendre toute autre activité pour la promotion des coopératives, y compris les activités d'éducation et de formation ». (Voir le site de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org))



# DÉCLARATION DE L'OIT



L'économie sociale et solidaire comprend les entreprises, les organisations et les autres entités qui mènent des activités économiques, sociales ou environnementales servant un intérêt collectif et/ou l'intérêt général, et qui reposent sur les principes de coopération volontaire et d'entraide, de gouvernance démocratique et/ou participative, d'autonomie et d'indépendance, ainsi que sur la primauté de l'humain et de la finalité sociale sur le capital en ce qui concerne la répartition et l'utilisation des excédents et/ou des bénéfices, ainsi que des actifs.

Dans les efforts qu'ils déploient pour exploiter les possibilités de promouvoir le travail décent et l'économie sociale et solidaire au service d'un avenir du travail centré sur l'humain, les Membres devraient, eu égard aux circonstances propres à chaque pays:

- a) Tenir compte de la contribution de l'économie sociale et solidaire au travail décent, à des économies inclusives et durables, à la justice sociale, au développement durable et à l'amélioration des niveaux de vie pour tous;
- b) Reconnaître le rôle que les entités de l'économie sociale et solidaire peuvent jouer en tant qu'acteurs à même de contribuer au sens donné au travail à un moment où les gens aspirent à un travail décent porteur de sens pour les individus et pour la planète;
- c) Évaluer le potentiel qu'offre l'économie sociale et solidaire pour résister aux crises et préserver les emplois, notamment dans les petites et moyennes entreprises, en particulier dans certains cas de restructuration d'entreprises par le transfert de la propriété aux travailleurs.
- d) De la nécessité de faire en sorte que les entités et les travailleurs de l'économie sociale et solidaire jouissent de la liberté syndicale et d'une reconnaissance effective du droit de négociation collective de manière à permettre un dialogue social par l'intermédiaire des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives pour l'élaboration de mesures qui ont une incidence directe sur ces entités et travailleurs et, en tant que de besoin, avec les organisations pertinentes représentant les entités de l'économie sociale et solidaire concernées.

5.01

La CSN a pour but de promouvoir les intérêts professionnels, économiques, sociaux, moraux et politiques des travailleuses et des travailleurs, sans distinction de race, de nationalité, de sexe, d'orientation sexuelle, de langue, de croyance.

6 s)

Pour atteindre ce but, la CSN se propose notamment:...

de favoriser la création de toutes institutions capables de venir en aide aux travailleuses et aux travailleurs, dont les coopératives ;



**STATUTS ET  
RÈGLEMENTS**



LES SYNDICATS DE LA  
CSN ONT DONC RÉALISÉ  
UN NOMBRE  
SUBSTANTIEL DE  
PROJETS DE  
COOPÉRATIVES:

## LA COOPÉRATIVE DE TRAVAIL DES PRODUITS HYDRAULIQUES DE VARENNES

Le 1er octobre 1987, la Coopérative de travail des produits hydrauliques de Varennes signe le document d'achat des installations de son ex-patron et prend officiellement possession des clefs. La production reprend petit à petit dans les semaines suivantes. La coopérative a opéré durant dix ans avant d'être vendue à un opérateur complémentaire qui favorisait l'accès à un marché plus vaste, présentant des perspectives de sécurité d'emploi accru.

## LES COOPÉRATIVES DE TECHNICIENS-AMBULANCIERS

Le 23 décembre 1987, la Coopérative des techniciens-ambulanciers de la Montérégie, constituée de près de quarante membres, conclut l'acte qui la rend propriétaire de sept entreprises ambulancières de la Rive-Sud. Il ne s'agit pas cette fois d'une issue de conflit, mais d'une transaction de gré à gré. Cet exemple a été suivi par la constitution de plusieurs coopératives de paramédics à Québec, en Mauricie, en Estrie, le Bas-St-Laurent et l'Outaouais. Ces coopératives opèrent et performant depuis trente ans. Elles se sont donné une fédération sectorielle et affichent une performance sociale et économique solide.



## RADIO GRANBY ET NEW CARLISLE

La coopérative de travail associé a été inaugurée en novembre 1997 pour reprendre ses activités. Elle est rentable depuis le début et elle distribue annuellement une part importante des excédents à ses membres. Depuis quinze ans, elle offre à ses membres des emplois à des conditions compétitives et une implication constante dans la gestion de leur entreprise.

## LES SEPT COOPÉRATIVES DE L'INFORMATION

En 2019, le Groupe capitales Médias se mets sous la protection de la Loi des arrangements avec les créanciers après avoir accumulé d'importantes pertes. Les quatorze syndicats et le groupe des cadres acquièrent les actions de GCM avec un financement diversifié de 20 millions \$. La moitié des journaux quotidiens du Québec et 350 emplois sont sauvegardés. Un équilibre est construit entre la mutualisation des fonctions de soutien et le contrôle local des opérations quotidiennes. Malgré la pandémie, les deux premières années d'opérations sont un succès de lectorat et de viabilité économique. Des défis restent majeurs.

# CONVERGENCE ENTRE COOPÉRATIVES ET SYNDICATS

Pour les travailleuses et les travailleurs syndiqués, l'aspiration autogestionnaire n'est pas quelque chose de nouveau. Elle se retrouve au creux de plusieurs conflits, mais c'est naturellement dans les luttes pour contrer des fermetures qu'elle se manifeste avec le plus de force.

LES OBJECTIFS  
DES  
TRAVAILLEURS  
FACE AU  
PROJET  
COOPÉRATIF

Le maintien et la création  
d'emplois

La gestion participative

Le rendement de  
l'investissement consenti

CES ENJEUX SONT TOUJOURS PRÉSENTS, MAIS AVEC DES POIDS RELATIFS TRÈS VARIABLES SELON LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE ET LEUR PERCEPTION DE PRÉCARITÉ. CELA ENTRAÎNE TROIS CONSTATS.

### Constat 1

Pour les travailleuses et travailleurs, le modèle coopératif demeure **un outil et un moyen** de choix pour atteindre ces finalités. Chaque possibilité de création de coopérative sera jugée selon ses probabilités de succès durable, avec un regard sur les **conditions de travail** comme faisant partie du **rendement attendu** par les employés acquéreurs. **Les employés achètent bien sûr une entreprise, mais ils achètent surtout leur emploi et leur droit de regard sur les décisions qui dicteront leur avenir.**

### Constat 2

Ce type de projet de reprise collective exige un cadre de situation économique très précis, naviguant entre la menace et l'opportunité. Les travailleuses et travailleurs rechercheront l'achat de leur entreprise que s'ils sont **confiants de son avenir** et que leurs conseillers économiques les rassurent sur son potentiel à moyen terme. Ils voudront payer un prix juste dans **un cadre raisonnable de rentabilité.**

### Constat 3

Des exigences élevées face au caractère réellement coopératif d'un projet doivent se traduire par un partenariat. Si on souhaite une implication réelle et une motivation profonde des travailleurs dans ce projet de reprise collective, ces derniers doivent être véritablement partie prenante du processus et du mode décisionnel. Un projet coopératif doit véritablement mener à la **participation à la propriété, la participation aux résultats et la participation à la gestion**, le tout encadré par la régie interne pour une coopérative de travail ou dans une convention d'actionnaires dans le cas d'une CTA.



# UN CERTAIN NOMBRE DE CONDITIONS.

---

## Première condition

- Une coopérative est un mode de propriété d'une entreprise, donc **d'une opération économique qui doit être à la fois durable et rentable**, pour servir sa mission à long terme, soit d'offrir du travail à ses membres dans les meilleures conditions socio-économiques possible.

## Deuxième condition

- La coopérative est une formule d'entrepreneuriat collectif réel qui doit faire preuve d'efficacité et de son caractère démocratique. **Un geste d'initiative doit émerger du groupe lui-même ou alors le futur non assumé de l'entreprise sera synonyme de déception et de désengagement.**

## TROISIÈME CONDITION - LA COHÉRENCE DU PROJET

---

Une coopérative est une association de membres qui détiennent une entreprise. Prise dans son ensemble, la réussite d'une coopérative repose sur **Cinq éléments principaux** :

1. **L'équilibre** entre **la mission** portée par le groupe et **l'efficacité économique** des activités de l'entreprise;
2. **La cohérence et la compatibilité** entre les buts sociaux poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre;
3. **L'entrepreneuriat collectif** et la qualité de la vie associative;
4. **Le soutien de la communauté** dans lequel l'entreprise se met au monde : c'est la force de l'ancrage et du réseautage;
5. **L'efficacité des opérations** qui permet d'offrir des produits et des services à ses membres à des prix acceptables assurant la viabilité de l'entreprise.

# CINQ ARGUMENTS FONDAMENTAUX DE CONVERGENCE



**Le premier** en est un de **convergence** de but entre la coopérative et le syndicat en faveur du plus grand contrôle des travailleurs sur leur milieu de travail et une **plus** grande reconnaissance de leur contribution à la production du profit par une distribution équitable de celui-ci.

**Le second** en est un de **réseautage**. Les entreprises d'économie sociale, dont les coopératives, ont habituellement une structure financière de propriété diffuse et un objectif de satisfaction de besoin social (dans le cas de nos coopératives, fournir du travail à ses membres). L'appartenance au mouvement syndical contribue fortement à cet ancrage. Les énergies investies par la CSN à la constitution de coopératives et l'aide apportée en période de difficulté illustrent clairement ce fait (tant pour l'aide technique que pour le financement).



**Le troisième** est une question de rapport de l'individu avec l'organisation. Sur des bases légales, la coopérative est une structure de propriété alors que le syndicat assume le rapport de salarié. De débats seront maintenus entre la maximisation de la réserve, des ristournes ou des salaires. Les occasions de défense d'un groupe face à une majorité resteront présentes. C'est un des rôles des syndicats.

**Le quatrième** est une question de droits collectifs versus droits individuels. Dans une démocratie politique ou organisationnelle, le seul vote à des périodes déterminées (Assemblée annuelle des membres) ne suffit pas pour garantir les droits de chacun. Des règles de traitement équitable et transparent entre les individus sont requises et sont facilitées par la présence d'une convention collective.

**Cinquièmement,** le syndicat peut être un système de protection de la démocratie de propriété.

# AU CONGRÈS DE 1986...

L'exécutif de la CSN, a pu proclamer : « **aux fermetures d'usines, opposons l'ouverture des usines. Créons des coopératives ouvrières de production, où les travailleuses et les travailleurs contrôlent la gestion, participent à l'élaboration de programmes de production et décident ensemble...** »



# LES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL ET LES SYNDICATS

## **Certains critiquent les conditions de travail rencontrées dans certaines coopératives.**

Certains acteurs estiment que la participation à la propriété ne sert parfois d'excuse à l'imposition de conditions de travail difficiles au nom de la survie et de la réalité des lois du marché, rompant avec le discours social. Si les coopératives de travail projettent l'image de la précarité, c'est qu'un certain nombre naissent dans les secteurs précaires. Elles offrent souvent des conditions supérieures à celles de leur secteur.

## **Le défi de la cohérence temporelle**

Pour le monde syndical, les coopératives sont plutôt des moyens de lutte et de solution parmi d'autres, dans le cadre des grandes revendications syndicales de la CSN concernant la conquête et la récupération de l'emploi ainsi que la démocratisation des milieux de travail. La méfiance employeur-employé peut revenir lentement même dans les entreprises collectives et avec une vitesse qui est directement proportionnelle avec la taille de l'entreprise, cette dernière permettant de reconstituer des groupes imperméables et des défis constants de communication interne.

# LES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL ET LES SYNDICATS

## **Le cheval de Troie de la privatisation**

Les coopératives, comme l'économie sociale dans son ensemble, sont interpellées par les nombreuses stratégies de réorganisation de l'État face aux contraintes budgétaires. Des scénarios d'entreprises collectives sont avancés dans divers secteurs. En ce sens, l'Économie sociale est parfois considérée comme une solution stratégique où une bonne part de l'essentiel est sauvegardé, mais aussi, par d'autre, comme un complice de l'État en offrant une voie de sortie politiquement acceptable face à un secteur d'activité. Une prudence constante existe pourtant parmi les organisations de l'économie sociale pour rester cohérente avec l'action syndicale.

## **Les méandres du bipartisme**

La double structure démocratique (coop et syndicat) peut faire l'objet d'un jeu de pouvoir entre deux groupes où l'un se réfugie dans la structure coopérative alors que l'autre occupe le champ syndical, la lutte pour le pouvoir collectif se faisant alors au prix des intérêts de la collectivité. La maturité politique du groupe doit interdire de telles déviations de l'utilité des deux structures.

**NOUS CROYONS QUE LA COOPÉRATIVE EST, TOUT COMME LE SYNDICAT, UNE ORGANISATION COLLECTIVE ET DÉMOCRATIQUE, ISSUE DE LA BASE, CAPABLE DE SE COMPORTER SELON DES CRITÈRES D'ÉQUITÉ ET DE SE DONNER DES INSTRUMENTS ADAPTÉS POUR SURMONTER SES DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES ET ATTEINDRE SES OBJECTIFS SOCIAUX AVEC UNE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DURABLE.**





# LE SYNDICAT A SA RAISON D'ÊTRE DANS LA COOPÉRATIVE

## **Le syndicat : animateur de la vie démocratique**

Au même niveau d'importance que la négociation collective, l'information et l'éducation doivent être un axe fondamental de l'activité du syndicat dans la coopérative. Par ces deux activités, le syndicat doit se constituer comme coanimateur, le formateur de la vie démocratique dans l'entreprise.





LES  
CONTEXTES  
D'ÉMERGENCE

## LE CHOIX DE LA COOPÉRATION DU TRAVAIL SE POSE DONC CONCRÈTEMENT DANS DES CONTEXTES OU DES SITUATIONS VARIÉS :

- Par exemple, la **relève d'un propriétaire** d'une PME qui souhaite prendre sa retraite et se départir de son entreprise. Un choix se pose alors pour les salariés-es : celui de se porter collectivement acquéreurs de l'entreprise sous la forme d'une coopérative de travail;
- La **croissance d'une entreprise** exigeant un nouvel apport en capital. Cette situation pose le choix pour les salariés d'investir collectivement dans leur entreprise via la formation d'une coopérative de travailleurs actionnaire;
- Une situation plus difficile : face à une **menace de fermeture**, les travailleuses et travailleurs peuvent décider d'acheter collectivement, en tout ou en partie, leur entreprise dans le but de redresser la situation et sauver les emplois.

**AINSI, LES COOPÉRATIVES EN MILIEU DE TRAVAIL  
REPRÉSENTENT UN MOYEN POUR SAUVER OU CRÉER  
DES EMPLOIS. ELLES SONT L'OCCASION EN MÊME TEMPS  
D'INSTAURER UNE GESTION DÉMOCRATIQUE DU  
TRAVAIL. MAIS POUR ARRIVER À CES FINS, CERTAINES  
CONDITIONS DOIVENT ÊTRE RENCONTRÉES :**

# CONDITIONS

- Une condition est incontournable : **l'adhésion des membres** au projet coopératif doit être d'emblée positive. Si ceux-ci adhèrent au projet sous pression et avec réticence, le risque est grand pour que la poursuite du projet soit synonyme de déceptions, désillusions et conflits;
- Les perspectives de redressement ou de **viabilité économique** doivent être réelles et durables afin que la coopérative assure les emplois en même temps que des gains dans les conditions de travail;
- Autre condition favorable au succès de la coopérative : **l'ancrage dans la collectivité locale** et la constitution d'un réseau d'appui.
- Au cours des prochaines années, le Québec sera touché par un transfert important de propriété de ses petites et moyennes entreprises (PME). Toute une génération de gens d'affaire arrive à l'âge de la retraite alors que la succession à la tête de leur entreprise n'est pas nécessairement assurée. Pour ces PME, il y a donc risques de vente à des concurrents, d'absorption par des intérêts étrangers, de déménagement et de fermeture. Ces risques sont autant de menaces pour l'emploi local. Conséquemment, la coopération du travail peut se présenter comme un moyen approprié pour contrer ces risques et protéger les emplois.

# LES FACTEURS DE SUCCÈS DES COOPÉRATIVES

PLUSIEURS ÉLÉMENTS  
FAVORISENT LE SUCCÈS  
DES PROJETS  
COOPÉRATIFS. NOUS  
VOUS MENTIONNONS  
LES ÉLÉMENTS  
SUIVANTS :

- La faisabilité technique et financière;
- La prédisposition culturelle du groupe promoteur;
- Les conditions objectives d'entente avec un autre actionnaire dans le cadre des CTA;
- La gouvernance, la séparation des pouvoirs;
- La formation;
- La transparence;
- L'équilibre et la complémentarité entre la démocratie de propriété et l'efficacité de gestion;
- Le rôle des partenaires autour du projet (dont les financiers).

# DES CONTEXTES FAVORABLES

---

Il existe des contextes plus favorables qui faciliteront le succès des projets de reprise collective. Ce ne sont pas des conditions incontournables, mais elles favoriseront l'obtention du financement de la transaction auprès des partenaires spécialisés dans ce type de vente.

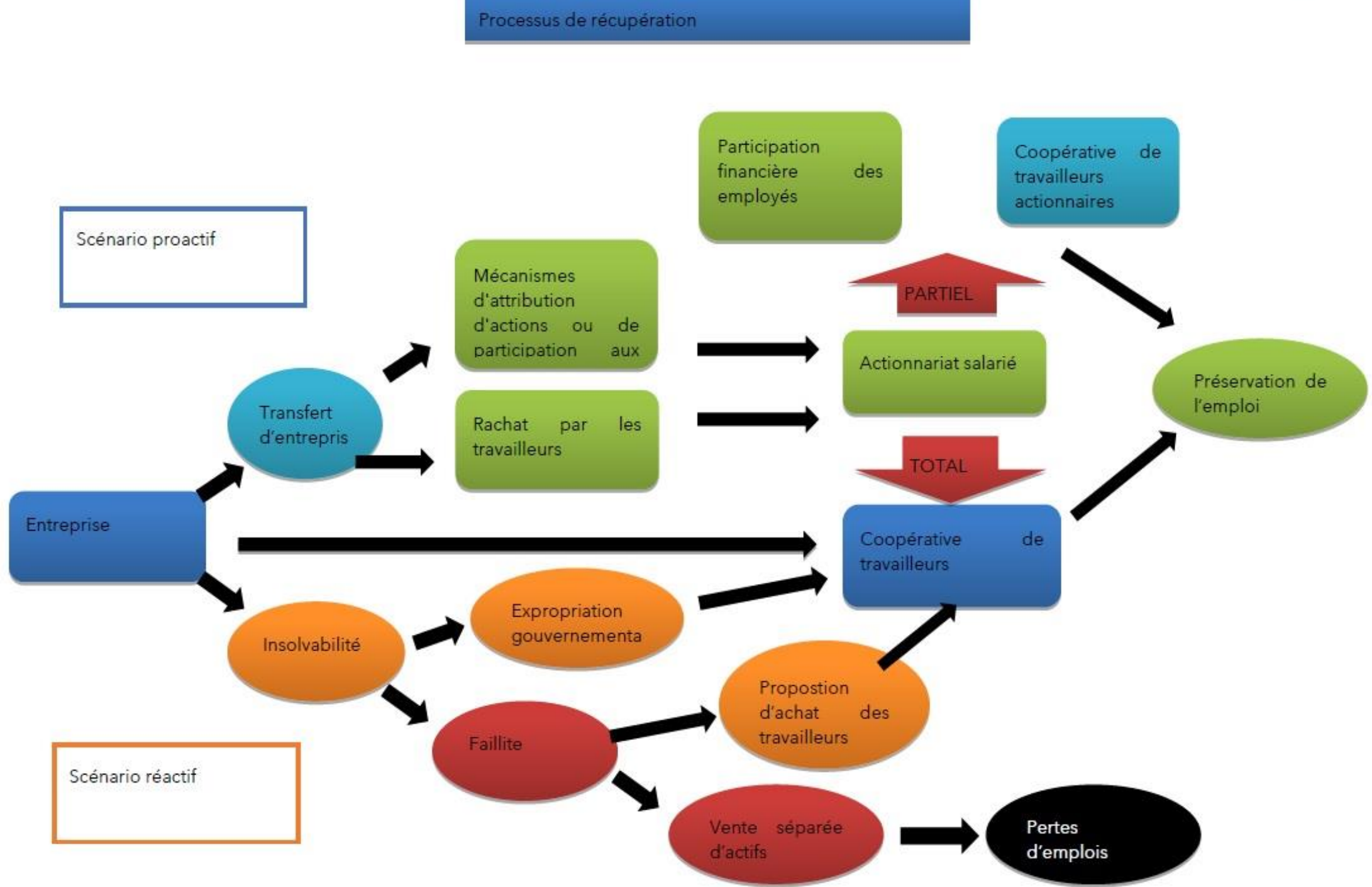
- Un coût par emploi qui est accessible aux travailleurs;
- Un marché « contrôlé », c'est-à-dire connu, établi, maîtrisé;
- Des gestionnaires ouverts, prêts à participer au projet collectif;
- Pas de taille précise, mais avec une cible privilégiée entre 10 et 100 emplois;
- Entreprise rentable ou avec un potentiel à court terme;
- Stabilité de main-d'œuvre;
- Expertise globale disponible à l'interne;
- Bonnes relations entre les gestionnaires et la main-d'œuvre;
- Harmonie du groupe de travailleurs.



DES CONSEILLERS  
SPÉCIALISÉS QUI  
PARTAGENT UNE  
EXPERTISE TECHNIQUE ET  
DES VALEURS SOCIALES  
CLAIRES PEUVENT AGIR  
EN PARTENARIAT AVEC  
LES CONSEILLERS  
SYNDICAUX POUR MENER  
LE PROJET À BIEN.



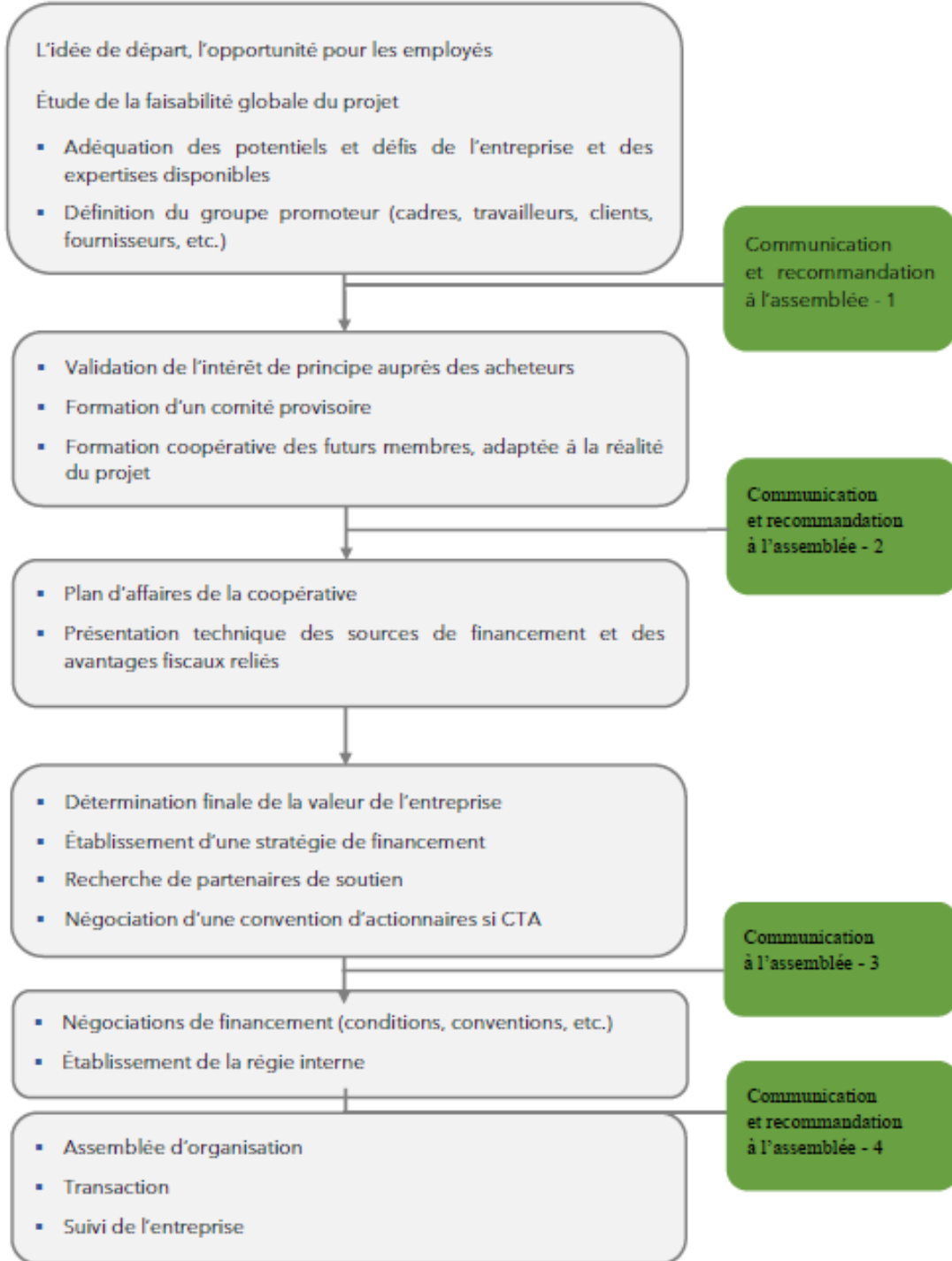
# UNE LONGUE ROUTE



## LA PRÉSENCE DE TELS CONSEILLERS DOIT PERMETTRE AUX FONDATEURS ET GESTIONNAIRES DE COOPÉRATIVES DE PROFITER DE :

- Une expertise multidisciplinaire qui permet de juger de l'ensemble du projet, de sa faisabilité et la manière la plus adaptée de le financer (l'analyse des ventes et du marketing, l'administration et la gestion, les ressources humaines, la production, la finance);
- Une connaissance approfondie du fonctionnement coopératif à travers la formation des membres et le partage d'expériences concrètes dans des dizaines de coopératives individuelles;
- Un processus de formation continue et en lien direct avec leur projet d'affaires. Ce processus doit couvrir à la fois les volets de gestion d'affaires et de gouvernance coopérative du projet;
- Une approche d'animation et d'encadrement du comité provisoire (lors d'un démarrage) ou du conseil d'administration (avec les coopératives existantes) afin de favoriser le partage du projet par le plus grand nombre;
- Une stratégie de communication régulière de l'avancement des travaux au bénéfice de l'ensemble des membres.

# UN CHEMINEMENT DU PROJET ASSURANT TRANSPARENCE ET DÉMOCRATIE



# LA COOPÉRATION AU TRAVAIL:

## **UNE OPPORTUNITÉ**

POUR LES  
TRAVAILLEUSES ET LES  
TRAVAILLEURS  
D'ASSURER LEUR  
EMPLOI ET DE  
PARTICIPER À LA  
PROPRIÉTÉ, LA  
GOUVERNANCE ET AUX  
RÉSULTATS DE LEUR  
EMPLOYEUR

## **UN DÉFI**

D'ÉQUILIBRE ENTRE  
LA RÉALITÉ  
ÉCONOMIQUE, LA  
FINALITÉ SOCIALE  
ET LA CULTURE  
DÉMOCRATIQUE