



# L'ORGANISATION COOPÉRATIVE

## Organiser un projet d'entreprise en coopérative, c'est un double défi

- Répartir efficacement les tâches pour satisfaire au mieux les clients et être économiquement compétitif sur le marché comme n'importe quelle entreprise.
- Organiser systématiquement la participation des membres à la gestion de la coopérative conformément aux principes coopératifs afin de maintenir la démocratie, la cohésion et la motivation au sein de l'équipe coopérative.

Une coopérative de travail – appelée Scop en France – est une coopérative dont les membres associés sont les salariés et dont la mission principale est de fournir un emploi pérenne à ses membres. Les salariés détiennent la majorité des parts (au moins 51 % du capital). Le double statut de salarié et d'associé de l'entreprise est appelé « double qualité ». En tant que membres, les salariés contribuent à la fois au fonctionnement opérationnel de l'entreprise et à la prise de décision pour la piloter.

Tous les salariés ne sont pas forcément associés et, inversement, tous les associés ne sont pas forcément salariés. L'entreprise peut avoir des associés extérieurs ainsi que certains salariés non associés.

En Scop, les salariés sont collectivement majoritaires et le but est de leur donner un emploi et de le pérenniser. Pour en savoir plus sur les Scop : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

Une Scic est quant à elle une coopérative « multi-sociétariat », c'est-à-dire qu'elle réunit au moins trois types de membres : les salariés, les clients (appelés aussi utilisateurs ou bénéficiaires) et une troisième catégorie au choix, par exemple les fondateurs, bénévoles, sympathisants, associations, entreprises partenaires ou encore collectivités territoriales (municipalités, régions...). Les coopératives multi-sociétariat sont le plus souvent à but social, environnemental ou de développement local. Pour en savoir plus sur les Scic et coopératives sociales : [www.cecop.coop/Standards-Mondiaux-des-Cooperatives-Sociales](http://www.cecop.coop/Standards-Mondiaux-des-Cooperatives-Sociales)

Quel que soit son projet, une entreprise a toujours trois enjeux :

- prendre les décisions stratégiques pour diriger l'organisation ;
- piloter l'organisation ;
- conduire son activité.



## Prendre des décisions stratégiques

L'assemblée générale est l'organe le plus important et le plus puissant dans une coopérative : elle est ouverte à tous les membres, qui y délibèrent des sujets les plus importants concernant la vie de l'entreprise.

L'assemblée générale a lieu au moins une fois par an pour approuver les bilans économiques et financiers annuels et les rapports sociaux et décider de la stratégie pour l'année suivante. Et chaque fois qu'un sujet important le nécessite, elle peut être convoquée davantage.

L'assemblée générale élit notamment les dirigeants de la coopérative parmi ses membres, soit un président, soit un conseil d'administration qui désignera ensuite son président. Le président est le représentant légal, la personne habilitée à agir au nom de toute l'entreprise. Le conseil d'administration définit des objectifs stratégiques et développe une vision globale du projet en cohérence avec les principales orientations et décisions prises par l'assemblée générale. Outre la nomination des dirigeants, l'assemblée générale approuve aussi le plan d'activités annuel et le budget.

En coopérative, les membres votent en assemblée générale sur le principe « 1 personne = 1 voix ». Chaque membre a donc le même poids au vote que tous les autres, indépendamment de son statut, de son rôle ou de sa contribution au capital. C'est pourquoi on parle pour les coopératives de « démocratie d'entreprise ».

Dans les coopératives multi-sociétariat, il est possible de pondérer ce principe 1 personne = 1 voix en définissant des ratios de vote selon les catégories d'associés (travailleurs, utilisateurs, associations, bénévoles, autorités publiques, etc.).

## Piloter l'organisation

- Outre le conseil d'administration qui se compose de membres élus, les coopératives peuvent avoir un comité de direction ou des équipes de direction. Cette pratique est requise dans des entreprises d'une certaine taille, avec des lignes de production différentes ou même des sites de production différents.
- Un comité ou une équipe de direction se situe à un niveau inférieur à celui du conseil d'administration et de l'assemblée générale : son mandat est d'exécuter les stratégies et les décisions prises. C'est un organe de gestion qui peut être constitué soit d'une petite équipe soit d'un seul manager.
- Dans la plupart des coopératives de travail, le comité de direction ou le directeur unique sont désignés parmi les membres de la coopérative. Dans les grandes coopératives, lorsque les membres de la coopérative n'ont pas l'expertise et les compétences nécessaires, ils peuvent recruter des professionnels externes qui ne sont pas membres associés de la coopérative.



## Conduire l'activité de l'entreprise

Pour sa gestion au quotidien, une coopérative est comme n'importe quelle autre entreprise : il faut produire, vendre, acheter, communiquer, faire rentrer de l'argent, le gérer, assurer le travail administratif et être en veille pour préparer l'avenir. Dans les Scop et Scic, ce sont les membres de la coopérative, c'est-à-dire les salariés, qui se répartissent ces tâches.

Lorsqu'ils sont en assemblée générale, les membres salariés exercent leur rôle d'associés et de participants aux grandes décisions. Mais au quotidien, ils sont avant tout salariés, comme dans toutes les entreprises.

Selon sa complexité et sa taille, l'entreprise s'organise en différents services avec des équipes, des responsables de services, des départements, une ou plusieurs équipes de direction.

Les fonctions de gestion quotidiennes les plus courantes sont :

- **La production** : tous les processus nécessaires pour fournir les services et les produits des coopératives au client final. La production inclut la fonction achats et la recherche et développement.
- **Le marketing et le commercial** : comment identifier, conquérir, satisfaire et fidéliser ses clients avec vos services et produits.
- **La gestion et les finances** : s'assurer que l'entreprise a les fonds nécessaires pour assurer son activité, acheter et investir pour ce dont elle a besoin, payer les salaires, remplacer les machines usées, payer des locaux, etc.
- **Les ressources humaines** : l'efficacité d'une organisation repose sur la capacité à réunir et faire travailler ensemble les compétences dont l'entreprise a besoin. De ce point de vue, les coopératives se caractérisent par un investissement aussi important sur la formation (5<sup>e</sup> principe coopératif) que sur les autres investissements.

Pour illustrer cette organisation, si une coopérative de travail était un navire :

- Ce navire appartiendrait à tout l'équipage collectivement et tous décideraient ensemble de son itinéraire et des moyens nécessaires pour arriver au but.
- La direction serait confiée à un groupe de marins qui auraient démontré avoir les compétences pour contribuer au pilotage du navire : tenir la barre, entretenir et alimenter, organiser le service de restauration, etc.
- Chaque membre de l'équipage contribuerait à la gestion du navire dans les limites des tâches, du rôle et des responsabilités assignés à chacun d'entre eux.

En résumé, un navire coopératif serait un navire où chaque membre d'équipage :

- aurait son mot à dire sur l'itinéraire ;
- contribuerait et participerait à sa gestion ;
- serait le propriétaire du navire, avec les autres membres d'équipage et éventuellement avec les autres propriétaires (armateur, investisseurs...).



## Faire vivre la coopérative

Comme toute entreprise, une coopérative est une organisation humaine avec des personnalités, des ambitions, des approches différentes, et donc des risques de tensions, de divergences ou de conflits.

Comme dans toute entreprise, la coopérative définit son organisation et répartit les tâches pour clarifier les responsabilités et donner un cadre de travail qui limite ces risques de tensions. Mais la coopérative, c'est aussi une démarche participative qui vise à écouter chacun, à favoriser l'échange, le dialogue, en un mot : la coopération. Nombreuses sont les techniques qui peuvent favoriser la capacité à vivre ensemble dans la même entreprise. StartToCoop vous en propose quelques exemples (voir exercices sur l'apprentissage coopératif ou encore Think, Pair, Share).