

# VALORISER LE POTENTIEL HUMAIN *D'UNE COOPÉRATIVE*

(Extraits)



Guide pratique **ORION**

Collection

« **Gestion des coopératives** »

Numéro 3

Rédacteur

**Alain Bridault**

# Sommaire

## Introduction générale

### **1. Comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines dans une coopérative**

#### **1.1 Fonder les pratiques de gestion des ressources humaines sur la différence coopérative**

- A) Différencier les coopératives gérées avec des employés non membres et gérées avec des employés membres
- B) Gérer les ressources humaines employées dans le respect des valeurs de la coopération
- C) [Une philosophie de gestion particulièrement bien adaptée aux défis des entreprises d'aujourd'hui et de demain](#)
- D) Une organisation régie par des règles particulières

#### **1.2 Pratiquer la gestion partenariale dans une coopérative gérée avec des employés non membres**

- A) Bâtir une structure d'entreprise adaptée aux particularités de la coopérative
- B) Équilibrer les relations entre le conseil d'administration et la direction générale
- C) Harmoniser les relations entre la direction générale et les employés
- D) Valoriser les relations entre les employés et les membres

#### **1.3 Pratiquer l'autogestion dans une coopérative gérée avec des employés membres**

- A) Organiser le travail
- B) Gérer l'avantage coopératif des membres travailleurs
- C) Organiser l'accueil des nouveaux membres

### **2. Implanter un système de gestion participative**

#### **2.1 Maîtriser les méthodes et techniques de gestion participative**

- A) Comprendre la motivation au travail
- B) Comprendre les méthodes de gestion participative
- C) [Utiliser les techniques de gestion participative](#)

**2.2 Réussir l'implantation d'un mode de gestion participative**

- A) Convaincre d'abord les gestionnaires
- B) Respecter un processus d'implantation par étapes
- C) Organiser la communication interne

**3. Planifier le développement des ressources humaines dans une coopérative**

**3.1 Coordonner le développement des ressources humaines dans une coopérative**

- A) Définir les politiques de gestion des ressources humaines
- B) Prévoir les besoins
- C) Définir les postes de travail
- D) Évaluer les personnes

**3.2 Maîtriser les méthodes et techniques de sélection**

- A) Organiser un processus de sélection
- B) Procéder à la sélection

**4. Organiser la formation dans une coopérative**

**4.1 Comprendre les enjeux de la formation dans une coopérative**

- A) Fonder la réussite coopérative sur le capital humain
- B) Former des adultes

**4.2 Planifier les activités de formation**

- A) Les six étapes de la planification des activités de formation
- B) Analyser les besoins de formation
- C) Structurer une activité de formation

**4.3 Organiser et tenir une activité de formation**

- A) Connaître les méthodes et les techniques de formation
- B) Choisir les bons outils pédagogiques
- C) Évaluer la formation

**Conclusion générale**

## Introduction générale

Ce guide est le troisième et le dernier de la collection «**Gestion d'une coopérative**». Pour bien en maîtriser le contenu, nous vous recommandons de revoir d'abord les deux premiers guides, «*Gérer la vie démocratique d'une coopérative*» et «*Gérer le développement d'une coopérative*». Car dans ce troisième guide, nous référons régulièrement aux concepts et notions développées dans les deux premiers.

Ce guide traite donc de la troisième grande dimension de la différence coopérative : une entreprise fondée sur la primauté de la personne. Il en aborde une facette particulière : la gestion des ressources humaines salariées (GRH). C'est un thème qui restera encore longtemps d'actualité puisque dans les années quatre-vingt-dix, la gestion des ressources humaines est devenue l'une des grandes fonctions de gestion dans les entreprises, si ce n'est la plus grande.

Cette irruption de la GRH au sommet des fonctions de gestion résulte notamment du très fort accroissement de la concurrence avec le phénomène de mondialisation des marchés. Cela a forcé les entreprises, surtout dans les pays riches dits «du Nord», à opérer ce qu'il est convenu d'appeler un virage qualité. De nouvelles normes internationales de qualité se sont ainsi imposées rapidement, comme les normes ISO. C'est ce virage qualité qui a propulsé la GRH au premier plan. Car il ne peut y avoir qualité des produits et services et satisfaction du client sans qualité professionnelle et satisfaction au travail des employés. De nouvelles méthodes, pratiques et «modes» de gestion sont ainsi apparues, comme la gestion participative.

Les coopératives ont déjà fait ou vont devoir faire ce virage qualité et mettre au premier plan de leurs fonctions de gestion la gestion des ressources humaines salariées. C'est pourquoi nous y avons consacré un guide en entier.

Le guide aborde ces questions en quatre temps :

- l'analyse des enjeux de la gestion des ressources humaines selon les différents types de coopérative est présentée dans la première partie;
- les méthodes et techniques de gestion participative sont traitées dans la deuxième partie;
- la planification des ressources humaines et les méthodes et techniques de recrutement et de sélection font l'objet de la troisième partie;
- la planification de la formation et les méthodes et techniques de formation sont introduites dans la quatrième et dernière partie.

## ◆ Une philosophie de gestion particulièrement bien adaptée aux défis des entreprises d'aujourd'hui et de demain

- ❑ Les coopératives n'occupent pas, nulle part au monde, une position nettement dominante dans leur secteur économique. Le modèle presque partout dominant est l'entreprise capitaliste. La culture et les pratiques de gestion dominantes sont la culture et les pratiques de gestion de l'entreprise capitaliste.

Les gestionnaires de coopératives ne vivent pas en vase clos. Ils participent pleinement à la vie socio-économique et culturelle de leur milieu. Ils véhiculent donc spontanément les valeurs dominantes dans leur milieu. C'est pourquoi la coopérative est une organisation caméléon. Elle prend les «couleurs» de son milieu. Même si on peut le déplorer, il est néanmoins «naturel» que les gestionnaires de nos coopératives tendent à aligner leurs pratiques de gestion sur ces pratiques capitalistes dominantes.

- ❑ La culture et les pratiques de gestion de l'entreprise capitaliste sont généralement l'antithèse de ce que devraient être, en théorie, la culture et les pratiques de gestion d'une coopérative. C'est normal, puisque l'ensemble est orienté sur un seul objectif, la maximisation des profits pour les investisseurs et sur un seul mot d'ordre, la primauté du capital sur la personne.

C'est cette simplicité brutale qui fait la force du capitalisme et qui fonde son extraordinaire capacité d'adaptation aux changements dans les conditions de marché.

- ❑ Or, les conditions des marchés viennent d'être bouleversées de façon telle qu'elles ont entraîné une très profonde remise en question de cette culture et de ces pratiques de gestion.

*La brutale explosion de la concurrence qu'entraîne le phénomène de mondialisation a forcé les gestionnaires d'entreprises privées à développer de nouvelles méthodes et de nouvelles pratiques de gestion.*

Le paradoxe, et il est grand, est que ces nouvelles méthodes de gestion qui s'imposent rapidement au sein des entreprises les plus performantes s'apparentent énormément à ce que sont, ou devraient être «par nature», les méthodes de gestion d'une coopérative.

Les chantres actuels de la gestion d'entreprise parlent maintenant *d'entreprise de personnes* et non plus d'entreprise de personnel, *d'entreprise apprenante*, *d'entreprise réseau*, de *gestion participative*, etc.

Cette panoplie de nouveaux termes et concepts sont, ou devraient être, depuis longtemps familiers pour les coopérateurs et les coopératrices. Bien entendu, la raison d'être est toujours là (le profit). La façon d'être de ces entreprises est nouvelle mais ne reste qu'un moyen surdéterminé par la fin.

*Au contraire, dans une coopérative, la façon d'être est, ou devrait être, aussi importante que la raison d'être. La fin n'y justifie pas les moyens. Les moyens justifient la fin.*

*Le respect de la personne qui caractérise leurs méthodes de gestion justifie la raison d'être de la coopérative : répondre aux besoins de ses membres.*

### ❖ **Les nouveaux et les nouvelles modes de gestion**

Les principales caractéristiques du nouvel environnement des entreprises résultant de la mondialisation de l'économie sont :

- *le changement permanent (la seule chose de stable, c'est le changement !);*
- *la complexité croissante;*
- *l'éclatement des clientèles traditionnelles en de multiples segments de marché aux exigences propres.*

Dans un tel environnement, les deux clés du succès des entreprises sont :

- **l'innovation permanente**, l'imagination créatrice devant ou répondant immédiatement aux nouveaux besoins et aux nouveaux marchés;
- **et le produit ou le service personnalisé aux clients**, différencié en fonction des besoins des différents «segments» de clientèles; la production en petites séries au rapport qualité prix optimal.

Pour en arriver à maîtriser ces deux clés du succès, il s'agit de penser différemment, de changer de « *paradigme* » comme disent les Français, de « *way of thinking* » comme disent les Anglais, ou de « *vision du monde* » (*weltanschauung*), comme disent les Allemands.

Ce nouveau paradigme de gestion se fonde sur **la maximisation de la créativité du capital humain** de l'entreprise et peut se résumer par ses deux dimensions principales.

1. Passer **de l'entreprise de personnel à l'entreprise de personnes**, c'est-à-dire considérer l'employé comme une personne-ressource et non plus comme un simple exécutant astreint à la docilité et au silence déférent.

*Organiser le travail, ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est mettre de la vie dans l'entreprise.*

2. Passer **de l'entreprise pyramide à l'entreprise réseau**, c'est-à-dire penser et réorganiser l'entreprise comme une société de personnes tissée de réseaux formels et informels.

L'entreprise réseau fonctionne avec une équipe de cadres réduite au minimum dont les responsabilités ne sont plus reliées à une fonction particulière du management de l'entreprise (finances, production, marketing, etc.) mais d'un ensemble de services ou de produits différenciés à offrir à un groupe de clients.

L'**organigramme** n'y est plus **conçu** pour maximiser les possibilités de contrôle de l'entreprise par la haute direction mais **pour maximiser la qualité et la rapidité du service au client**.

*Ce nouveau paradigme de gestion amène donc un changement majeur dans la culture de gestion d'une entreprise : elle n'est plus centrée autour de la gestion des processus mais autour de la gestion du service aux clients.*

#### ❖ **La modernité de la formule coopérative**

Les mots et les concepts utilisés pour qualifier ce nouveau paradigme de gestion ont un «son» familier pour des oreilles coopératives car ils soulignent une réalité nouvelle : les valeurs et pratiques coopératives, dont certains décriaient le côté passéiste il y a peu, font aujourd'hui figure de précurseurs, d'avant-garde, d'avantages concurrentiels face aux défis du futur.

Elles sont en effet parfaitement adaptées aux nouvelles conditions de succès des entreprises.

- Les coopératives sont par nature conçues comme des entreprises de personnes, vouées à la promotion et à la valorisation des personnes plutôt que du «retour sur l'investissement».
- La stratégie de développement des coopératives a toujours été conçue comme une stratégie de réseaux. Le principe de l'intercoopération entre coopératives est ainsi à l'origine de certaines des plus grandes entreprises réseaux qui soient.

*Par exemple, l'ensemble des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec fonctionne déjà de fait comme une seule entreprise réseau avec une organisation de deuxième niveau (la fédération et un ensemble d'entreprises satellites (les composantes spécialisées comme Desjardins Sécurité financière, la Caisse Centrale ou Fiducie Desjardins).*

- Les coopératives de consommation (notamment les magasins coopératifs et les coopératives financières) sont depuis toujours centrées sur la satisfaction de leurs clients/membres.

- Les coopératives de travail, dont la formule a été inventée par les meilleurs ouvriers d'Europe (les artisans), sont depuis toujours centrées par nature sur la gestion de la qualité des produits et services qu'elles offrent.

Dans la mesure où on en comprend la logique et on en vit la culture organisationnelle qui s'en dégage, les valeurs et pratiques coopératives de gestion (*équité, solidarité, primauté de la personne et autonomie*) permettent donc à nos dirigeants et gestionnaires d'être à la fine pointe de ces nouvelles expertises de gestion.

Ils peuvent maintenant les fonder uniquement sur la différence coopérative. Ils n'ont plus «besoin» d'imiter la philosophie et les pratiques de gestion des entreprises capitalistes.

Car les valeurs et pratiques de la coopération ont l'avantage de conférer une cohérence parfaite entre les moyens et les fins de la gestion d'une coopérative.

C'est cette cohérence qui manifeste la modernité de la formule coopérative.



## ◆ Utiliser les techniques de gestion participative

*Deux types de techniques de gestion participative peuvent être implantées dans une coopérative au niveau opérationnel. Elles sont utilisées pour atteindre deux types de résultats différents :*

- les techniques **visant à maximiser la motivation des employés** au travail cherchent à bonifier les satisfactions personnelles découlant du contenu du travail; elles concernent **les changements apportés dans la structure des tâches** à l'intérieur de l'entreprise coopérative;
- les techniques **visant à améliorer la productivité** et à trouver les meilleures solutions aux problèmes de production se fondent sur la mobilisation de la créativité et de l'expertise des employés; elles concernent la **mise en place de nouvelles structures de concertation** plus ou moins légères ou permanentes.

## ❖ Pour maximiser la motivation des employés

*Pour maximiser la satisfaction des employés par rapport au contenu de leur travail, trois types de pratiques sont le plus couramment utilisées. Il s'agit, par ordre «d'intensité» si l'on peut dire :*

- de la rotation des tâches;
- de l'enrichissement des tâches;
- de la mise en place de groupes de travail semi-autonomes.

### □ La rotation des tâches

*La rotation des tâches permet de redonner de l'intérêt au travailleur pour son travail en lui offrant la possibilité de développer son expertise et de rompre la monotonie de son travail quotidien.*

*Cette technique n'est pas généralisable à toutes les situations, mais, lorsqu'elle est applicable, la coopérative y trouve généralement son profit par le développement d'une forme d'émulation entre les travailleurs qui ont à assumer, par rotation, les mêmes tâches.*

*Cette émulation s'installe particulièrement quand cette rotation s'introduit avec un mode de production organisé sur la base d'équipes de travail semi-autonomes.*

## ❑ L'enrichissement des tâches

*Par enrichissement des tâches, on désigne la réorganisation du travail en séries d'activités moins «atomisées». Un employé peut ainsi, au lieu de ne réaliser que quelques gestes ou étapes dans la production d'un produit ou d'un service, trouver une plus grande satisfaction dans la réalisation complète de tout un produit ou d'une de ses composantes principales. Il assume ainsi de nouvelles responsabilités en définissant lui-même son mode de réalisation de la série d'activités qui lui est impartie.*

*Encore une fois, ce mode de réorganisation du travail s'avère particulièrement efficace lorsqu'il est combiné avec une structure de production fondée sur des équipes de travail semi-autonomes.*

## ❑ Le groupe de travail semi-autonome

*Le groupe de travail semi-autonome, sous la responsabilité d'un chef d'équipe, se voit fixer par le cadre intermédiaire ses objectifs de production et attribuer les ressources nécessaires à cette production mais il a toute latitude pour organiser à sa manière le travail en se répartissant les tâches.*

*En Suède, les usines Volvo dans les années soixante-dix et aux États-Unis, la division Saturn de GM plus récemment, ont ainsi révolutionné les chaînes de montage automobile en confiant le montage complet d'une voiture à des équipes semi-autonomes.*

## ❖ Pour améliorer la productivité

*En vue d'améliorer la productivité d'ensemble d'une division ou d'un atelier ou de résoudre les multiples problèmes techniques qui surviennent constamment, par exemple sur un plancher d'usine, on tend à utiliser de plus en plus la technique des groupes de solution de problèmes en vertu du principe que les travailleurs de base sont souvent les mieux placés pour trouver les solutions ingénieuses.*

Par ordre de complexité, si l'on peut dire, trois types de groupes de solutions de problèmes peuvent s'insérer dans un mode de gestion participative :

- le groupe de tâches;
- le groupe d'amélioration de la qualité;
- le cercle de qualité.

## Les trois formes de groupes de solution de problèmes

	Groupe de tâches	Groupe d'amélioration de la qualité	Cercle de qualité
Mandats	Trouver vite des solutions à un problème urgent	Prévenir les problèmes ou solutionner un problème récurrent	Trouver les moyens d'améliorer constamment la qualité et la productivité au travail dans une division de travail
Composition du groupe	Décidée par la direction générale	Sur une base volontaire par les employés en tenant compte de critères de composition décidée par la direction générale	Sur une base volontaire par les employés qui décident eux-mêmes s'ils veulent mettre sur pied un cercle de qualité dans leur division ou unité de travail
Objectifs pour la coopérative	Résoudre des problèmes précis en allant chercher la compétence des meilleurs	Maximiser l'efficienne de l'entreprise et favoriser la motivation des employés	Instaurer un système d'amélioration constante de la qualité et valoriser la créativité des employés
Objectifs du groupe	Décidés par la direction générale	Champs d'intervention priorités par la direction générale	Complète autonomie du cercle
Durée du mandat	Court terme	Moyen à long terme	Permanent

## Conclusion générale

Ce guide complète ainsi la série des trois guides pratiques d'ORION sur la gestion des coopératives. Comme les deux premiers, ce guide a été surtout conçu dans une perspective d'introduction détaillée, d'initiation aux différentes particularités de la philosophie et des pratiques de gestion d'une coopérative. Il n'est pas et ne se voulait pas exhaustif en la matière de gestion des ressources humaines employées. Elle est trop vaste.

Comme le premier, ce troisième guide a été consacré uniquement à la dimension humaine de la formule coopérative. Le premier traitait de l'organisation et de la dynamique du bénévolat dans le cadre de la vie associative de la coopérative; celui-ci traita de l'organisation et de la dynamique du salariat dans le cadre de sa vie entrepreneuriale : les deux dimensions d'une même aventure collective.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit dans chaque coopérative, d'une aventure humaine collective, que chacun et chacune vit à sa manière.

Ces aventures humaines collectives sont chaque fois uniques, elles se vivent chaque fois différemment, mais elles sont toutes orientées dans la même direction, quels que soient les peuples et les continents d'où elles se forment : créer une économie à visage humain, pierre par pierre, aventure par aventure et ainsi mettre au monde une société fondée sur la solidarité, l'équité et l'égalité entre tous et toutes et sur la primauté absolue de la personne.

Nous espérons que ces trois guides pourront vous aider à bonifier vos moyens d'action dans vos aventures collectives de coopérateurs et coopératrices. Des moyens qui sont en eux-mêmes leur propre fin.

## Les guides pratiques ORION

### En français :

*Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 1, édition révisée, mars 1998. (ISBN 2-922191-01-X).

*Gérer le développement d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 2, mars 1998. (ISBN 2-922191-02-8).

*Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, Collection « Gestion d'une coopérative », # 3, mars 1998. (ISBN 2-922191-03-6)

### En anglais :

*Managing the Democratic Process in a Co-operative – The Canadian Way*, ORION's Handbook, Collection « Managing a Co-operative », # 1, March 1998. (ISBN 2-922191-04-4)

### En espagnol :

*Manejar la vida democrática de una cooperativa*, Colección « Gestion de una cooperativa », #1, agosto 1999. (ISBN 2-922191-05-2)

*Manejar el desarrollo de una cooperativa*, Colección « Gestion de una cooperativa », #2, agosto 1999. (ISBN 2-922191-06-0)


La traduction en espagnol est faite en partenariat avec la *Société de coopération pour le développement international* ([SOCODEVI](#), Québec, Canada) et l'*Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke* ([IRECUS](#), Faculté d'administration, Sherbrooke, Québec, Canada).




1350, avenue Maguire, bureau 101

Québec (Québec), Canada

G1T 1Z3

 418 681-9382

 418 683-3795

 info@orion.coop

Site Internet : [www.orion.coop](http://www.orion.coop)

ISBN 2-922191-03-6

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1998

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 1998

© ORION coopérative de recherche et de conseil,

Il est illégal de reproduire une partie quelconque de ce document sans l'autorisation d'ORION.  
Toute reproduction de la publication, par n'importe quel procédé, sera considérée comme ne violation des droits d'auteur.