

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**

**ESG** UQÀM



---

**LES COOPÉRATIVES DE  
TRAVAILLEURS-ACTIONNAIRES,  
DES ESOPs À LA QUÉBÉCOISE**

---

**PAR**

**Benoît Lévesque**

No 0992-047

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : <a href="mailto:chaire.coop@uqam.ca">chaire.coop@uqam.ca</a> Site : <a href="http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/">http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/</a>
---	---

## Résumé

### **Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise?**

Les coopératives de travailleurs-actionnaires constituent une formule originale en vertu de laquelle des travailleurs achètent des actions dans l'entreprise qui les emploie et bénéficient, pour ce faire, d'avantages fiscaux. À l'analyse, les coopératives de travailleurs-actionnaires se sont révélées beaucoup plus complexes que nous l'imaginions au départ. Si, **au plan économique**, nous n'avons plus qu'une entreprise, celle que contrôle majoritairement un entrepreneur capitaliste, **au plan juridique**, on a bien deux entreprises: la coopérative et l'entreprise à capital-actions dans laquelle la coopérative possède un bloc minoritaire d'actions.

Le texte que nous présentons est divisé en trois parties. Dans une première partie, nous décrivons les coopératives de travailleurs-actionnaires telles qu'elles existent au Québec (1). Dans une seconde, nous tentons de montrer la complexité de cette formule et nous nous interrogeons à la fois sur le contrôle que les travailleurs y exercent et sur les incidences possibles sur l'organisation du travail (2). Enfin, dans une dernière partie, nous comparerons les coopératives de travailleurs-actionnaires avec les ESOPs (**Employee Stock Ownership Plans**), une formule américaine qui présente des similarités avec les coopératives de travailleurs-actionnaires (3). Même si la formule américaine est plus ancienne et a connu plus de succès que la formule québécoise, cette dernière apparaît nettement supérieure.

## **Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise?**

Les coopératives de travailleurs-actionnaires constituent une formule originale de coopérative qui s'apparente, à première vue, aux ESOPs (**Employee Stock Ownership Plan**) américains. Dans un cas comme dans l'autre, des travailleurs achètent des actions dans l'entreprise qui les emploie et bénéficient, pour ce faire, d'avantages fiscaux. Dans les deux cas, ces programmes sont apparemment le résultat de compromis entre: d'une part, le besoin de capitalisation des entreprises (et notamment les PME) et d'autre part, la volonté des travailleurs de participer à la gestion et, éventuellement, au profit de l'entreprise où ils travaillent.

Dans un premier temps, nous décrivons les coopératives de travailleurs-actionnaires telles qu'elles existent au Québec (1). Par la suite, nous tenterons de montrer la complexité de cette formule et nous nous interrogerons à la fois sur le contrôle que les travailleurs y exercent et sur les incidences possibles sur l'organisation du travail (2). Enfin, dans une dernière partie, nous comparerons les coopératives de travailleurs-actionnaires avec les ESOPs (3).

### **1- Profil des coopératives de travailleurs-actionnaires\***

La coopérative de travailleurs-actionnaires constitue un concept original qu'on ne retrouve qu'au Québec<sup>1</sup>. Une coopérative de ce genre regroupe des travailleurs qui possèdent ainsi collectivement un certain nombre d'actions dans l'entreprise où ils travaillent. La participation à la propriété de l'entreprise est proportionnelle au nombre d'actions possédées par la coopérative. Cette participation est habituellement minoritaire, soit entre 15 et 30% des actions; nous n'avons relevé que deux cas sur 28 où la participation dépassait 50% des actions.

En se regroupant à l'intérieur d'une association coopérative, les travailleurs peuvent s'exprimer comme collectif et désigner, sur la base d'un membre, un vote, leurs représentants au conseil d'administration de l'entreprise (le nombre de représentants de la coopérative étant déterminé par une convention d'actionnaires entre la coopérative et l'entreprise privée). Il n'est pas certain que, si les travailleurs étaient laissés à eux-mêmes, ils achèteraient individuellement des actions mais, s'ils le faisaient, leur influence serait à peu

---

<sup>1</sup>. Les Sociétés anonymes du travail (Las Sociedades Anonimas Laborales) qu'on retrouve en Espagne présentent plusieurs traits semblables aux coopératives de travailleurs-actionnaires mais s'en distinguent sur un point important: les actions, dans le cas espagnol, sont possédées directement par les travailleurs et non par l'intermédiaire d'une coopérative. De plus, à l'assemblée générale, l'élection des membres est faite selon un vote proportionnel à la participation au capital. Voir Isabel Vidal Martinez, 1990.

près nulle. En se regroupant en coopérative, ils se donnent une force qu'ils n'auraient pas individuellement.

Pour acquérir un bloc d'actions, la coopérative est éligible à un programme de la Société de développement des coopératives (SDC) qui offre des garanties de prêts pour des montants pouvant aller à quelques millions de dollars. Ces garanties de prêts correspondent à la plus grande partie de l'investissement total de la coopérative (généralement entre 65% et 95%). Ce dernier se situe entre 2,513,000\$ pour une centaine de travailleurs et 30,000\$ pour quelques travailleurs. Par travailleur, les déboursés varient entre 12,000\$ et 25,000\$ en parts privilégiées et entre 500\$ et 1000\$ en parts de qualification. Pour les parts privilégiées, les travailleurs peuvent bénéficier de crédits d'impôt en vertu du Régime d'investissement coopérative (RIC), le pendant coopératif du Régime d'épargne-action (REA). Enfin, les contributions annuelles des travailleurs, qui servent à rembourser le prêt garanti par la SDC, sont prélevées à partir de retenues hebdomadaires ou bi-mensuels sur les salaires. Ces retenues peuvent s'échelonner sur une période variant entre cinq et dix ans selon les modalités prévues au règlement de régie interne.

Les premières coopératives de travailleurs-actionnaires ont été mises sur pied en 1983 mais, d'après les informations fournies par la SDC, les premières garanties de prêts ont été données en 1985. Quoi qu'il en soit, c'est surtout depuis 1989 que ce nouveau type de coopératives s'est multiplié. En effet, les deux tiers (67%) d'entre elles ont reçu des garanties de prêts au cours des deux dernières années. Depuis 1985, la SDC aurait fourni des garanties de prêts à environ 28 coopératives pour un peu moins de six millions (5,955,650.00\$).

**Nombre de coopératives de travailleurs-actionnaires**

Nombre de coopératives	Année de l'aide de la SDC
2	1985
--	1986
2	1987
2	1988
5	1989
10	1990
9	1991

\* Certaines coopératives ont été aidées deux fois de sorte que leur nombre est légèrement inférieur.

Ces vingt-huit coopératives de travailleurs-actionnaires comptent neuf cent soixante-douze membres. Les entreprises concernées constituent donc des PME avec, en moyenne, 34 travailleurs par entreprise. Cette moyenne est évidemment supérieure à celle des coopératives de travail puisque la moyenne de ces dernières était inférieure à vingt, si l'on excepte évidemment les coopératives forestières (Lévesque et alii, 1985:45, Comeau, 1991).

Autre différence avec les coopératives de travail, les coopératives de travailleurs-actionnaires sont présentes davantage dans le secteur secondaire (39% comparativement à 13.5% pour les coopératives de travail) et moins dans le secteur tertiaire (14% comparativement 43.2%). Les promoteurs des coopératives de travailleurs-actionnaires insistent d'ailleurs sur cette dimension, à savoir que cette formule permettrait de pénétrer le secteur industriel plus facilement que les coopératives de travail dans leur forme classique. Les coopératives de travailleurs-actionnaires sont cependant limitées aux secteurs à faible capitalisation. Une seule entreprise a des actifs de plusieurs millions \$ (les travailleurs ne contrôlant dans ce cas que 14% des actions); trois entreprises ont des actifs d'environ 1,000,000\$; douze des actifs se situant entre 500,000\$ et 1,000,000\$; douze des actifs inférieurs à 500,000\$ dont plus de la moitié pour des montants inférieurs à 200,000\$. Enfin, les entreprises qui ont les actifs les plus élevés sont dans le domaine de la première transformation du bois (v.g. scieries). Pour le moment, cette formule ne semble pas permettre une pénétration dans le secteur des PME performantes comparables à celles dans lesquelles le Fonds de solidarité des travailleurs de la F.T.Q. investit (Fournier, 1991).

## **2- La formule coopérative et le contrôle des travailleurs**

Si les coopératives de travailleurs-actionnaires constituent la priorité de la plupart des coopératives de développement régional (CDR), il semble bien cependant que la formule n'aurait jamais vu le jour ou tout au moins n'aurait pas connu le développement qui est le sien actuellement sans la promotion qu'en a fait l'État et notamment la Direction des associations coopératives et la Société de développement coopératif (SDC). En décidant que les groupes-conseil affectés au développement des coopératives de travail seraient subventionnés proportionnellement au nombre d'emplois maintenus ou créés, l'État favorise indirectement la promotion de cette formule. Il est apparemment beaucoup plus facile d'obtenir une participation minoritaire dans une entreprise qui fonctionne déjà que de créer de toute pièce une entreprise coopérative.

Quoiqu'il en soit, ce nouveau type de coopérative s'est mis en place sans que le secteur coopératif en débâte et donne son accord. En 1990, la Fédération des coopératives des

travailleurs a demandé au Conseil de la Coopération du Québec de "vérifier les valeurs coopératives impliquées par cette formule ainsi que l'impact de cette formule sur le développement coopératif et plus particulièrement sur les coopératives de travail." Suite à cette demande, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) a formé un comité d'étude\* pour l'éclairer sur ce dossier.

Après avoir rencontré les principaux promoteurs de cette nouvelle formule de coopérative, reçu des mémoires d'un certain nombre d'intervenants et analysé la documentation pertinente, le comité est arrivé à la conclusion qu'il était abusif d'utiliser le terme "coopérative" pour qualifier la plupart de ces expériences pour la raison que les travailleurs-actionnaires ne contrôlaient pas l'entreprise qui les employait. En conséquence, il a, entre autres, recommandé "que soit reconnu comme coopératives de travailleurs-actionnaires les seules associations de travailleurs-actionnaires qui s'engagent, dans un temps limité, à acquérir au moins 51% des actions de l'entreprise (de préférence 5 ans, au maximum 10 ans)." En d'autres termes, le développement des coopératives de travailleurs-actionnaires ne devrait être favorisé, selon le comité, que dans la mesure où il est prévu que les travailleurs-actionnaires, à travers la coopérative, deviendront propriétaires majoritaires de l'entreprise dans un délai déterminé. Relevons au passage que la législation espagnole concernant les Sociétés anonymes de travail (SAL) est allée dans cette direction: lorsque la part des associés-travailleurs s'abaisse à moins de 51%, la SAL perd son caractère de société de travail et les avantages associés à ce statut (Vidal Martinez, 1990:70).

À l'analyse, les coopératives de travailleurs-actionnaires se sont révélées beaucoup plus complexes que le comité ne l'imaginait au départ. En effet, si l'on admet avec Claude Vienney que la coopérative est "la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et par un rapport de sociétariat" (Vienney,1980: 15), il apparaît que la coopérative de travailleurs-actionnaires n'a pas d'activité économique spécifique. **Au plan juridique**, on a bien deux entreprises: la coopérative et l'entreprise à capital-actions dans laquelle la coopérative possède un bloc minoritaire d'actions. Mais, **au plan économique**, nous n'avons plus qu'une entreprise, celle que contrôle majoritairement un entrepreneur capitaliste puisque seule cette dernière produit des biens et services. C'est d'ailleurs cette entreprise qui fournit du travail aux membres de la coopérative. Si l'on dit que l'objectif d'une coopérative de travail, c'est de fournir du travail à ses membres, on doit conclure que la coopérative ne fournit pas du travail à ses membres. Certains ont avancé que l'activité économique était l'investissement puisque l'activité principale de la coopérative consiste à réunir les actionnaires généralement

minoritaires. Outre le fait que la législation coopérative défend de former des coopératives d'investissement, il faut reconnaître qu'une firme spécialisée dans ce domaine ne serait s'en tenir à une seule entreprise.

Pour évaluer l'importance du contrôle des travailleurs, il faut procéder à l'analyse des règles du jeu qui s'imposent aux divers intervenants. Dans les coopératives, ces règles du jeu sont définies par la législation coopérative et par les statuts de régie interne. L'une et l'autre définissent un ensemble de règles différentes de celles des entreprises capitalistes. Ces règles concernent parfois plus l'association comme l'égalité des sociétaires, parfois plus l'entreprise comme "l'appropriation durablement collective des résultats ré-investis" et quelques fois le rapport entre les deux, comme la répartition proportionnelle (Vienney, 1980:17). La portée de ces règles devient fort limitée quand la coopérative n'a pas d'entreprise ou encore qu'elle ne contrôle pas l'entreprise dans laquelle elle investit.

Dans ce cas, la législation coopérative ne permet pas de réguler les rapports entre la coopérative et l'entreprise puisque cette dernière relève d'un autre statut. Il faut donc faire appel à un autre système de règles. C'est ce que réalise la convention d'actionnaires. Cette dernière a préséance sur la législation coopérative pour réguler les rapports de la coopérative avec l'entreprise. Elle est exigée par la SDC qui n'accorde sa garantie de prêts à la coopérative que si cette convention est signée. L'examen d'un certain nombre de ces conventions nous a permis de voir qu'une clause prévoit la présence de représentants de la coopérative au sein du conseil d'administration de l'entreprise en proportion du nombre d'actions mais il peut y avoir quorum sans que les représentants de la coopérative soient présents. Cela peut se produire lorsque la coopérative est actionnaire minoritaire (ce point est non négligeable puisqu'on ne retrouve qu'un représentant de la coopérative sur le CA de douze entreprises et que ces derniers sont toujours minoritaires, à deux exceptions).

Enfin, aucune clause ne prévoit la possibilité, pour la coopérative, d'acquérir la majorité des actions sur une période déterminée. Une clause prévoit que, dans le cas d'une nouvelle émission d'actions, celles-ci devront être partagées sur la base de la répartition initiale. Cela suppose que la coopérative puisse trouver le capital pour maintenir son niveau de participation (ce qui ne va pas de soi surtout si les actifs sont élevés). De plus, aucune clause ne prévoit que la coopérative pourrait progressivement améliorer sa participation au capital-actions et éventuellement devenir propriétaire majoritaire. Il existe cependant une clause qui donne la priorité à la coopérative dans l'éventualité où le propriétaire actuel décidait de vendre son bloc d'actions, il s'agit de la clause du premier refus mais à nouveau cela suppose que la coopérative puisse trouver le capital nécessaire. Si la coopérative ne peut acquérir ces

actions, son pourcentage de contrôle diminue. C'est ce qui s'est déjà produit dans le cas d'une entreprise où la coopérative n'a pu trouver le financement pour acquérir des actions qui lui auraient permis, dans ce cas, de maintenir son pourcentage. Enfin, la convention d'actionnaires ne contient aucune clause concernant le transfert de l'expertise vers la coopérative et aucune clause visant à favoriser la formation des travailleurs en vue d'élever leur niveau de qualification et de savoir-faire.

À partir de telles règles du jeu, il est difficile de voir comment les coopératives de travailleurs-actionnaires pourraient contribuer au développement de coopératives de travail dans des secteurs où elles n'étaient pas ou étaient peu présentes jusqu'ici. Même si cette formule est plus intéressante que celle des ESOPs (comme nous le verrons dans le point suivant), il n'en demeure pas moins qu'il serait abusif de la qualifier de coopérative à moins de modifier justement ces règles du jeu et notamment la convention d'actionnaires comme nous l'avons suggéré.

Au niveau des relations de travail, cette formule n'est cependant pas sans intérêt. Elle s'inscrit dans ce que plusieurs appellent les "nouvelles stratégies patronales" dont l'objectif est de favoriser l'implication et la participation des travailleurs. Ces nouvelles stratégies peuvent prendre des formes aussi diverses que le renforcement des modèles existants (le néo-taylorisme et le néo-fordisme), la participation individualisée et la dissolution des règles collectives de travail (*southern strategy* ou modèle californien selon Messine) ou encore la participation négociée et un élargissement de la démocratie (Bélanger et Lévesque, 1991). Au départ, la coopérative de travailleurs-actionnaires semble créer des conditions favorables à la participation et à l'implication des travailleurs. Ainsi, ces derniers, par le biais de leur coopérative, sont désormais mieux informés et plus intéressés aux résultats de l'entreprise. Mais à partir de là, divers scénarios sont possibles.

Dans certains cas, l'association coopérative permet d'établir un rapport de force quasi syndical par rapport à l'employeur de sorte que la participation devient objet de négociation favorisant ainsi un élargissement de la démocratie. Dans d'autres cas, surtout dans celui des petites entreprises du tertiaire, la coopérative ouvre la voie vers des formes de cogestion voire d'autogestion: il existerait une sorte de symbiose entre la coopérative et l'entreprise. Enfin, dans certains cas, la coopérative de travailleurs-actionnaires est présentée à l'employeur ou même perçue par ce dernier comme une façon de se prémunir des syndicats de sorte qu'elle favorise une dissolution des règles collectives de travail ou simplement empêche la formulation de telles règles. Pour caractériser davantage ces divers modèles, il faudrait poursuivre la recherche sur le terrain. Pour le moment, on peut retenir que même si

ces "coopératives" s'éloignent de la formule coopérative, elles peuvent contribuer au renouvellement du contrat social dans le domaine du travail. Cela dit, il faut bien voir, comme Philippe Lorino l'a montré récemment, que les rapports de propriété et les rapports de travail sont des rapports différents: ils n'ont ni le même fondement, ni la même logique de sorte qu'ils demeurent relativement conflictuels même dans le cas des coopératives de travail (Lorino, 1991).

### 3- Les ESOPs (Employee Stock Ownership Plans)

Les ESOPs, qui présentent des similarités avec les coopératives de travailleurs-actionnaires, sont plus anciens et beaucoup plus nombreux. Créés en 1974 à partir d'une législation (Blasi et alii, 1986) du Congrès qui offrait des avantages fiscaux significatifs aux entreprises pour mettre sur pied de tels plans, ils se sont multipliés à un rythme inespéré. En 1989, Charles P. Rock (1991) estimait à 10,300 le nombre d'entreprises offrant de tels programmes et à 11,3 millions le nombre d'employés y participant. On ne peut donc parler d'expériences marginales puisqu'à l'heure actuelle le nombre de travailleurs participant à un ESOP serait beaucoup plus élevé que celui des travailleurs syndiqués (Laville, à paraître).

Il existe des variantes importantes entre les ESOPs en raison non seulement de la douzaine d'amendements apportés à la législation depuis 1974 mais aussi des spécificités imposées par les propriétaires d'entreprises concernées. Il faut donc être prudent lorsqu'on veut caractériser les ESOPs. À cette fin, on peut cependant s'appuyer sur un nombre très élevé d'études universitaires et de recherches administratives comme celles de l'**US General Accounting Office** (1985) qui ont porté aussi bien sur les coûts que sur la rentabilité et l'efficacité de ce programme. Si l'on s'en tient principalement aux règles du jeu définies par la législation, les ESOPs peuvent être caractérisés de la façon suivante:

La mise en place d'un ESOP dans une entreprise résulte habituellement d'une **initiative patronale** : "les employés ne sont que rarement consultés concernant le design du plan et leur consentement n'est pas requis pour mettre en place ce plan même si celui-ci vise la prise de contrôle de l'entreprise ou est présenté comme alternative à un plan de pension plus conventionnel" (Russell, 1989:54). De ce point de vue, les coopératives de travailleurs-actionnaires sont supérieures. En effet, même si les travailleurs sont absents des premières étapes, il n'en demeure pas moins que leur consentement est indispensable.

En pratique, les ESOPs ont été mis sur pied à la fois pour favoriser la capitalisation des entreprises et pour améliorer la productivité par une plus grande implication des employés

même si on a souvent insisté davantage sur les bénéfices que les salariés pouvaient en tirer. Chose certaine, les avantages fiscaux (USGAO, 1986) ont constitué une incitation déterminante pour plusieurs entreprises. Le programme a également été un véhicule intéressant pour des entrepreneurs désireux de vendre leur entreprise tout en assurant une continuité et en bénéficiant d'avantages fiscaux importants. Enfin, il a été également utilisé pour empêcher des prises de contrôle inamicales. Même si le programme a pu être utilisé pour maintenir en activité des entreprises en difficulté, les ESOPs ont d'abord et avant tout été mis sur pied dans des entreprises saines.

Les actions achetées par les salariés dans le cadre d'un ESOP ne sont pas directement dans leurs mains puisqu'elles sont déposées dans un trust. De plus, **les responsables de la gestion de ce fonds fiduciaire sont choisis par l'employeur.** Ce n'est qu'à la retraite que les salariés peuvent disposer de leurs actions. Cette situation explique que, dans certains cas, les travailleurs ont pu détenir la majorité des actions de leur entreprise (et même 100% des actions) sans nécessairement pouvoir en exercer directement le contrôle puisque ce dernier était demeuré dans les mains du trust. Ainsi, selon Raymond Russell, "les employés d'au moins 2000 entreprises américaines et peut-être plus [soit environ 20% des ESOPs] sont en voie de devenir propriétaire majoritaire sans avoir plus qu'une influence mineure et informelle dans l'administration de leur entreprise" (Russell, 1989:55).

Sur ce point également, les coopératives de travailleurs-actionnaires sont supérieures puisque les travailleurs contrôlent, dès le départ, le bloc des actions que leur coopérative détient en vertu de la garantie de prêt assurée par la SDC. Enfin, si la coopérative devenait majoritaire, les travailleurs auraient nécessairement le contrôle de l'entreprise par le biais de leur coopérative. Ce qui n'est pas nécessairement le cas pour la formule américaine.

**La répartition des actions et des votes n'est pas égale:** le principe d'un membre, un vote n'existe généralement pas dans les ESOPs. D'une part, le nombre d'actions détermine le nombre de votes; d'autre part, la répartition des actions entre les travailleurs est fonction non seulement de leur ancienneté mais aussi de leur salaire. Il existe ainsi des cas où une minorité de salariés contrôle l'entreprise. Les ESOPs qui se sont donnés des règles de fonctionnement respectant le principe un membre, un vote, sont peu nombreux (moins de 2% des ESOPs). Dans le cas des coopératives de travailleurs-actionnaires, le principe d'un membre, un vote s'impose puisque le droit de vote n'est pas lié au nombre de parts privilégiées mais au nombre de parts de qualification qui est égale pour tous les travailleurs.

**Le fonds ESOP n'est pas inaliénable** puisque les salariés possèdent les actions à titre individuel. À leur retraite, ils peuvent donc revendre ces actions sur le marché à qui voudra bien les acheter. Ainsi, même dans le cas d'une entreprise dont la majorité ou la totalité des actions appartiendrait aux salariés, le contrôle ouvrier n'est pas définitivement acquis. Les salariés peuvent redevenir minoritaires.

Sur ce point également, les coopératives de travailleurs-actionnaires sont supérieures. La coopérative remet, aux travailleurs qui prennent leur retraite, leurs parts privilégiées dans la mesure où la situation financière de la coopérative le permet et notamment les réserves accumulées à partir de dividendes. En somme, la retraite des travailleurs ne devrait pas modifier le bloc d'actions que contrôle la coopérative. Par ailleurs, comme on l'a vu pour au moins un cas, la part contrôlée par la coopérative peut diminuer si cette dernière n'est pas capable d'obtenir le financement correspondant à sa quote-part dans le cas d'investissement nouveau pour la modernisation de l'entreprise, par exemple.

**Au niveau du fonctionnement**, les études de l'**US General Accounting Office (GAO)** tendent à montrer que les effets ont été moins importants que prévu au niveau de la productivité. Mais, ce qui ressort le plus clairement de ces recherches, c'est que peu d'ESOPs ont contribué à une participation réelle des travailleurs dans la gestion des entreprises. Ainsi selon l'une de ces enquêtes, "seulement 4% des entreprises ayant mis un ESOP sur pied ont des représentants d'employés (syndiqués ou non cadres) sur le conseil d'administration de l'entreprise et dans aucun cas de tels représentants constituent la majorité (Russell, 1989:55)." Au niveau de la démocratie représentative, la supériorité des coopératives de travailleurs-actionnaires s'impose puisque la convention des actionnaires garantit au moins un représentant des travailleurs sur le conseil d'administration.

Au niveau des rapports de travail, l'influence des ESOP semble moins importante que prévue. Dans 27% des entreprises où on relève un impact sur la participation des employés, cette dernière se situe à un niveau informel et volontaire comme dans le cas de cercles de qualité qui de toute façon n'ont pas besoin de l'existence d'un ESOP pour être mis sur pied. Dans le cas des coopératives de travailleurs-actionnaires, il n'existe pas d'enquête systématique pour établir la comparaison mais les témoignages reçus laissent supposer que leur influence ne serait pas négligeable. Les ESOPs semblent bien aller dans le sens d'une dissolution des règles collectives de travail (Bélanger et Lévesque, 1991) comme le veut la **southern strategy** ou encore le modèle californien (Messine, 1987) alors que les coopératives de travailleurs-actionnaires pourraient évoluer vers des modèles se rapprochant davantage de la démocratie et de la définition de nouvelles règles mais dans un cadre autre

que syndical. Cela dit, il n'est pas impensable non plus que les travailleurs membres d'une coopérative de travailleurs-actionnaires soient en même temps membres d'un syndicat.

## Conclusion

- 1) Les coopératives de travailleurs-actionnaires et les ESOPs partagent plusieurs traits. L'une et l'autre n'auraient pas vu le jour sans des avantages fiscaux importants. L'une et l'autre répondent à la fois au besoin de capitalisation des entreprises et à la recherche de nouvelles formules pour impliquer les travailleurs et augmenter ainsi la productivité. Ce faisant, on peut penser que des emplois peuvent être maintenus voire créés de cette façon. Dans un cas comme dans l'autre, les travailleurs sont appelés à investir une partie de leur épargne ou de leur fonds de retraite sous la forme de capital de risque. Il s'agit évidemment d'un risque élevé et important si l'on tient compte des montants impliqués et du fait qu'il s'agit d'une épargne pour la retraite. De ce point de vue, le Fonds de solidarité des travailleurs de la F.T.Q. minimise considérablement ces risques en réservant une partie du portefeuille pour des placements plus sûrs et, surtout, en répartissant son capital de risque dans un ensemble d'entreprises où le succès de certaines compense pour la faillite des autres.
- 2) Du point de vue des travailleurs, il ne fait aucun doute que la formule des coopératives de travailleurs-actionnaires est nettement supérieure à celle des ESOPs. En premier lieu, les travailleurs dans la coopérative sont partie prenante de la convention d'actionnaires alors que, dans les ESOP, le consentement des travailleurs n'est pas toujours indispensable pour la création de ces fonds. En deuxième lieu, la gestion du bloc d'actions des travailleurs est assumée dans un cas par les travailleurs par l'intermédiaire d'une coopérative qu'ils contrôlent et dans l'autre par un trust ESOP où les travailleurs n'ont rien à dire. En troisième lieu, la convention d'actionnaires dans le cas des coopératives assure la présence d'au moins un représentant des travailleurs sur le conseil d'administration de l'entreprise alors que cette présence n'est pas assurée dans le cas des ESOPs. Enfin, dans le cas des coopératives de travail, les travailleurs siégeant au conseil d'administration de l'entreprise représentent moins les travailleurs comme tels que la coopérative et à travers elle, les actionnaires. En revanche, l'assemblée générale de la coopérative et même son conseil d'administration peuvent à l'occasion défendre les intérêts des travailleurs comme travailleurs.

- 3) Au niveau des relations patronales-syndicales, les ESOPs américains semblent aller dans le sens d'une dissolution des règles collectives de travail (la **southern strategy** ou le modèle californien) alors que les coopératives de travailleurs-actionnaires oscilleraient entre deux modèles, le modèle californien d'une part et un modèle de participation négociée d'autre part. La coopérative de travailleurs-actionnaires réunit sans doute des actionnaires mais ces derniers partagent en plus le fait d'être travailleurs de la même entreprise. Ce faisant, la coopérative peut être amenée à jouer un rôle quasi syndical par rapport à la direction de l'entreprise en ce qui concerne principalement la participation et les conditions de travail. La distinction est importante puisque le rapport de propriété et le rapport de travail ne coïncident pas nécessairement même lorsqu'ils impliquent les mêmes individus. Pour les cas où il en est ainsi, la coopérative de travailleurs-actionnaires constitue un mécanisme relativement nouveau susceptible de favoriser l'expression des travailleurs dans l'entreprise. L'originalité de la formule québécoise, ce serait moins de favoriser la participation négociée comme telle mais le fait que cette négociation se fasse à partir de la médiation non pas d'un syndicat mais d'une association coopérative contrôlant un bloc d'actions important bien que minoritaire.
  
- 4) Enfin, nous partageons pleinement le point de vue du rapport déposé au CCQ par le comité de travail sur les coopératives de travailleurs-actionnaires: il est abusif de qualifier de coopératif les "coopératives de travailleurs-actionnaires" à moins d'y ajouter des conditions plus précises comme le législateur espagnol l'a fait pour les Sociétés anonymes du travail (Vidal Martinez, 1990). Ne pas poser de telles conditions constituerait un précédent dangereux pour l'avenir de la coopération. Qu'une coopérative de travail crée une filiale en prenant le contrôle d'une entreprise à capital-actions ne pose pas en soi un problème insurmontable puisque le contrôle coopératif peut assurer une gestion conforme aux objectifs définis par les coopérateurs. Cela n'est pas possible lorsque la coopérative n'exerce pas un contrôle majoritaire: elle est alors soumise à une gestion qu'il faut bien appeler capitaliste qui, de ce fait, obéit à des principes différents. Procéder autrement, enlèverait toute spécificité et tout contenu à la coopération. La seule exception acceptable est celle évidemment où la convention d'actionnaires établit clairement que le contrôle de l'entreprise passera à la coopérative dans un délai déterminé.

Ceci dit, la formule de coopératives de travailleurs-actionnaires mise au point dans les officines de l'État n'est cependant pas sans intérêt. L'État devrait continuer d'en assurer la promotion mais sous un autre label (dans les cas où rien ne permet de prévoir que les

travailleurs-actionnaires puissent devenir majoritaires). Ce faisant, le développement de cette nouvelle formule s'accélélerait sans doute puisque le label coopératif cesserait de rebuter les entrepreneurs capitalistes qui ont besoin d'investissement et qui veulent conserver le contrôle de leur entreprise tout en étant ouverts à la participation de leurs employés. Si l'on se fie à la popularité des ESOPs aux Etats-Unis, on peut penser que cette nouvelle formule aurait du succès. Par ailleurs, l'expérience des coopératives de travailleurs-actionnaires aurait permis d'améliorer la formule des ESOPs conformément à la tradition québécoise. Enfin, il n'y a pas de raison pour diminuer les programmes d'aide destinés aux coopératives puisqu'il s'agit d'une formule dont l'originalité et l'efficacité sont reconnues au Québec.

---

\* Les données concernant les coopératives de travailleurs-actionnaires proviennent d'un rapport qui a été déposé au Conseil de la coopération en octobre 1991. Le comité qui avait produit ce rapport était composé de Juliette Bonneville, de René Croteau et de Benoît Lévesque. Voir dans la bibliographie, Comité de travail (CCQ).

## Références

- Bélanger, Paul R. et Lévesque, Benoît, "Amérique du Nord: la participation contre la représentation?", *Travail* (Paris), No 24 (Hiver 1992), pp.71-90.
- Blasi, J. Mehrling, P. et Whyte, W. F., "The Politics of Worker Ownership in the United States", in C. Crouch and F. Heller (Eds), *International Yearbook of Organizational Democracy*, Chichester, Wiley, 1983.
- Comeau, Yvan, *Les coops de travail au Québec et la satisfaction des membres*, Montréal, RQCCT/UQAM, 1991.
- Comité de travail, *Les coopératives de travailleurs-actionnaires, Rapport et recommandation*, Lévis, CCQ, 1991.
- Fournier, Louis, Solidarité Inc. *Un nouveau syndicalisme créateur d'emploi*, Montréal, Québec/Amérique, 1991, 287 p.
- Laville, Jean-Louis, "Collectifs et Coopératives de travail en Europe, éléments pour un bilan 1970-1990." *Coopératives et Développement*, à paraître.
- Lévesque, Benoît, Côté, Alain, Chouinard, Omer, Russell, Jean-Louis, *Profil socio-économique des coopératives de travail*, Montréal, UQAM, 1985.
- Lorino, Philippe, "Être citoyens dans l'entreprise", *Le Monde diplomatique*, Septembre 1991.
- Messine, Philippe, *Les saturniens. Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La découverte, 1987.
- Rock, Charles P., "Workplace Democracy in the USA", in Jan Wisman, *Worker Empowerment: The Struggle for Workplace Democracy*, New York, Bootstrap Press, 1990.
- Russell, Raymond, "Taking Stock of the ESOPs", in Cornelis J. Lammers and Gyorgy Szell (Ed.), *International Handbook of Participation in Organizations. Vol. I: Organizational Democracy: Taking Stock*, Oxford, Oxford University Press, 1989, p. 54.
- United States General Accounting Office, *Initial Results of a Survey on Employee Stock Ownership Plans and Information on Related Economic Trends*, Washington, 1985.
- United States General Accounting Office, *Employee Stock Ownership Plans: Benefits and Costs of ESOP Tax Incentives for Broadening Stock Ownership*, Washington, 1986.
- Vidal Martinez, Isabel, "Les Sociétés anonymes de travail: une réalité entrepreneuriale de l'Espagne d'aujourd'hui", *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, No 35 (2388), 1990, pp.67-77.
- Vienney, Claude, *Socio-économique des organisations coopératives*, Paris, CIEM, 1980, tome I.