L'HABILITATION (EMPOWERMENT) DANS LES ORGANISATIONS COOPÉRATIVES:

CINQ CAS DE GESTION DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

L'HABILITATION (EMPOWERMENT) DANS LES ORGANISATIONS COOPÉRATIVES: CINQ CAS DE GESTION DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

par: Marie J. Bouchard
Marc Gagnon

février 1998

Agent du projet à la SCHL: Michel Brûlé

Ce projet a été réalisé grâce à une contribution financière de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, dans le cadre du Programme de subventions de recherche (Dossier n° 6585-B090-2 de la SCHL). Les idées exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas le point de vue officiel de la SCHL.

L'habilitation (*empowerment*) dans les organisations coopératives

Cinq cas de gestion de coopératives d'habitation*

par
Marie J. Bouchard
Marc Gagnon

Février 1998

* Ce projet a été réalisé grâce à une contribution financière de la Société canadienne d'hypothèques et de logement dans le cadre du Programme de subventions de recherche (dossier no 6585-B09-2). L'agent de projet de la SCHL était madame Nicole Gervais. Les idées exprimées sont celles des auteurs et ne représentent pas le point de vue officiel de la SCHL.

Issued also in English under the title: ***Empowerment in Cooperative Organizations: Five Housing Cooperative Management Cases.***

RÉSUMÉ V

PRÉSENTATION VI

PREMIÈRE PARTIE : 1

CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION 1

DANS LES COOPÉRATIVES D'HABITATION LOCATIVE 1

1. LA NOTION D'HABILITATION ET LA COOPÉRATIVE D'HABITATION LOCATIVE 2

1.1 L'HABILITATION 2
1.2 COOPÉRATIVE D'HABITATION LOCATIVE 3
1.3 SITUATION ACTUELLE 3
1.4 ARBITRAGE DE L'ANTINOMIE COOPÉRATIVE 5

2. LE PROCESSUS D'HABILITATION 7

2.1 LES STRUCTURES HABILITANTES 8
2.2 LES MOYENS HABILITANTS 9
Éducation et formation *10*
Leadership *11*
Mentorat *12*
Outillage *13*
Structuration *13*
Réalisation de soi *13*
Communication *14*
2.3 LES EFFETS RECHERCHÉS PAR L'HABILITATION SUR L'INDIVIDU ET SUR L'ORGANISATION 14

3. PRINCIPAUX ENJEUX DE GESTION PARTICIPATIVE DANS LES COOPÉRATIVES D'HABITATION LOCATIVE AU QUÉBEC 16

3.1 LES ENJEUX 16
3.2 DOMAINES DE GESTION ET CAUSES DES DIFFICULTÉS 16
3.3 ACTIONS CORRECTIVES POSSIBLES 16
3.4 PRATIQUES DE GESTION PRÉVENTIVE 16
3.5 COMPÉTENCES NÉCESSAIRES 16

DEUXIÈME PARTIE : 16

5 CAS DE GESTION PARTICIPATIVE 16

DANS DES COOPÉRATIVES D'HABITATION LOCATIVE 16

LE CAS DE MONSIEUR LAVALLÉE 16
LA COOPÉRATIVE BEAU BON PAS CHER 16
À LA BONNE ENTENTE 16
LA COOPÉRATIVE BON ACCUEIL 16
UNE FENÊTRE SUR L'AVENIR 16

MÉTHODOLOGIE 16

1. INFORMATEURS CLÉS 16

2. COOPÉRATEURS 16

2.1 COOPÉRATIVE QUI CONNAÎT UN SUCCÈS EXEMPLAIRE À L'ÉGARD D'UN DES CINQ ENJEUX 16
2.2 COOPÉRATIVE QUI A DES PROBLÈMES PARTICULIERS À L'ÉGARD D'UN DES CINQ ENJEUX 16

3. ÉCHANTILLON 16

3.1 CHAMPS DE GESTION À COUVRIR 16
3.2 LES CINQ ENJEUX ISSUS DES ENTREVUES AVEC LES INFORMATEURS CLÉS ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'ÉLABORATION DE L'ÉCHANTILLON 16
3.3 L'ÉCHANTILLON THÉORIQUE 16
3.4 L'ÉCHANTILLON RÉEL 16
3.5 LES SCHÉMAS D'ENTREVUE 16
Schéma d'entrevue # 1 : INFORMATEURS CLÉS 16
Schéma d'entrevue # 2 : COOPÉRATEURS – CAS DE SUCCÈS 16
Schéma d'entrevue # 3 : COOPÉRATEURS – CAS DE DIFFICULTÉS 16

BIBLIOGRAPHIE 16

Résumé

La coopérative permet à des personnes qui autrement n'en auraient pas eu la capacité d'accéder aux pouvoirs de l'entrepreneur. Cette forme d'entrepreneuriat collectif pose toutefois la question de la participation effective des sociétaires aux activités et au pouvoir au sein de l'organisation. Cette recherche porte sur les processus d'intégration et d'habilitation des membres à la prise en charge de leur coopérative d'habitation locative. Alors que les membres fondateurs ont eu, durant la phase de réalisation du projet, nombre d'expériences favorisant l'appropriation des connaissances, compétences et habiletés de gestion de leur coopérative, le renouvellement des ressources humaines dans ce type d'organisation pose non seulement la question de la formation qui peut leur être fournie de l'extérieur (réseau coopératif, groupes de ressources techniques, autre), mais aussi le renouvellement, de l'intérieur, des pratiques de gestion coopérative. Notamment, le renouvellement d'expériences favorisant l'intégration et l'habilitation (*empowerment*) des membres en regard de la prise en charge de leur organisation.

Le rapport se compose de deux parties. La première partie présente un cadre d'analyse des pratiques de gestion participative dans les coopératives de logement locatif. Ce cadre tient sa particularité de s'inscrire dans une perspective d'habilitation des membres à la prise en charge de leur organisation.

La seconde partie présente cinq cas de gestion qui ont été réalisés à partir d'expériences vécues dans des coopératives d'habitation. Le nom des personnes et des coopératives, ainsi que certains faits ont été modifiés afin de respecter la confidentialité des personnes.

Une présentation de la méthodologie ainsi qu'une bibliographie complètent le rapport.

EMPOWERMENT IN COOPERATIVE ORGANIZATIONS

MARIE J. BOUCHARD, MARC GAGNON

Summary:

People who otherwise never acquire the authority of an entrepreneur are afforded this opportunity in cooperatives. This form of collective entrepreneurship, however, does raise the question how members actually partake in the activities of the cooperative and what authority they have within the organization. This research deals with the process of integrating and empowering members to take over the reins of their rental housing cooperatives. During the project performance phase, the founding members went through a number of experiences which enabled them to acquire knowledge, skills and abilities to manage their cooperatives, the renewal of human resources in these types of organizations not only raises the issue of training they can receive from the outside (cooperative network, groups of technical resources, etc.), but also the renewal of cooperative management practices in house, in particular, the renewal of experiences to foster the integration and empowerment of members with respect to the takeover of their organization.

The report is in two parts. The first part provides an analytical framework of participative management practices in rental housing cooperatives with emphasis on empowering members regarding the takeover of their organization.

The second part contains five management cases based on real-life experiences in housing cooperatives. The names of the persons and cooperatives and some facts have been altered to ensure the anonymity of those involved.

The report also includes a methodology and a bibliography.

CMHC SCHL

Helping to house Canadians

Question habitation, comptez sur nous

National Office

700 Montreal Road
Ottawa, Ontario
K1A 0P7

Bureau national

700 chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Since a limited demand for this research document has been anticipated, only the executive summary of its contents has been translated.

If there is a significant demand for this report CMHC will proceed with translation.

By completing and returning this form you will help us to determine if there is a significant demand for this report in English. Mail the completed form to:

The Canadian Housing Information Centre
Canada Mortgage and Housing Corporation
C1-200
700 Montreal Road
Ottawa ON K1A 0P7

REPORT TITLE: _____

_____

I would prefer to have this report made available in English.

NAME _____

ADDRESS _____
Street Apt.

_____
City Province Postal Code

TELEPHONE ( ) _____

Présentation

La coopérative permet à des personnes qui autrement n'en auraient pas eu la capacité d'accéder aux pouvoirs de l'entrepreneur. Cette forme d'entrepreneuriat collectif pose toutefois la question de la participation effective des sociétaires aux activités et au pouvoir au sein de l'organisation.

La place et le rôle des membres dans la prise en charge des activités de leur coopérative varient considérablement selon la taille et l'âge de l'organisation, de même que suivant le secteur d'activité et le lien d'usage du membre à sa coopérative. Il est assez habituel de voir des membres s'impliquer sur une base volontaire et gratuite dans la gestion d'une petite organisation naissante, alors qu'on trouve souvent des gestionnaires et des employés dans les entreprises coopératives établies de plus grande taille. De même, les membres d'une coopérative de travail peuvent trouver crucial de participer à la plupart des décisions dans l'entreprise, alors que des sociétaires d'une coopérative de consommation peuvent trouver suffisant de participer aux orientations stratégiques, s'en remettant à la direction générale pour la gestion courante de l'entreprise. Ainsi, la nature et l'intensité du lien d'usage déterminent largement la participation des membres aux décisions prises dans l'organisation.

Quoi qu'il en soit, la finalité de la coopérative, qui est la valorisation de l'usage, de même que la structure de propriété de la coopérative, détenue par ses membres-usagers, induisent une préoccupation constante dans la gestion coopérative pour la participation des sociétaires à l'activité de la coopérative (condition de sa viabilité) et au contrôle de son orientation (condition de sa pertinence). Cette recherche porte sur les processus d'intégration et d'habilitation des membres à la prise en main de leur coopérative d'habitation locative (CHL).

La première partie de ce rapport présente un cadre d'analyse des pratiques de gestion dans les coopératives d'habitation locative. Dans un premier temps, nous définirons la notion d'habilitation (*empowerment*) en contexte coopératif et nous préciserons comment la notion prend une coloration particulière dans le secteur des coopératives d'habitation locative. Le modèle théorique qui se dégage des écrits sur l'habilitation sera ensuite expliqué.

La seconde partie de ce rapport présente cinq cas de gestion participative dans des coopératives d'habitation locative.

Une présentation de la méthodologie ainsi qu'une bibliographie complètent le rapport.

PREMIÈRE PARTIE :

CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION

DANS LES COOPÉRATIVES D'HABITATION LOCATIVE

1. La notion d'habilitation et la coopérative d'habitation locative

1.1 L'habilitation

Il existe une multitude de définitions de l'habilitation (*empowerment*). Sans être nouveau, le concept se voit réactualisé dans les récents courants du management. Ainsi, on verra que le « nouveau paradigme organisationnel » inclut l'*empowerment* et la décentralisation (Peters, 1996). On parle d'implication et d'engagement (*involvement and commitment*) (Batten, 1995), de motivation intrinsèque à participer au changement permanent dans l'organisation « apprenante » (*learning organization*) (Garrat, 1995; Phillips). La « réingénierie » vise l'horizontalisation des structures (Hammer & Champy, 1993), la recomposition du travail décomposé, l'auto-organisation du travail collectif en équipes, la définition par le travailleur de leurs propres règles de travail (Sandoval, 1994).

Le concept d'habilitation s'inscrit aussi dans le changement de paradigme qui est en train de s'effectuer en éducation et en formation, soit le passage de l'approche traditionnelle de « la matière à transmettre » vers l'approche par compétence qui vise à rendre des personnes capables d'accomplir certaines tâches dans des conditions particulières, en satisfaisant certains critères de performance.

Les effets de l'habilitation, au-delà les frontières de l'organisation, peuvent aussi être vus comme contribuant à créer et maintenir le lien social, (Godbout et Caillé, 1992) ou la cohésion sociale (Castel, 1995; Eme et Laville, 1994), à favoriser l'encastrement social (Polanyi, 1988; Granoveter, 1985), ou encore comme source de création et d'accumulation de capital social (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990, Putnam, 1996) utile à d'autres fins dans l'action en société.

Dans le contexte d'une recherche sur la gestion participative d'une coopérative, nous définirons l'habilitation comme une stratégie qui vise à rehausser le pouvoir de décider et d'agir des membres d'une organisation dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée, tout en respectant les valeurs qui guident son action. Cette stratégie vise à développer des mécanismes favorisant la qualité et la quantité de participation des membres aux décisions qui les concernent, leur implication et leur engagement dans l'orientation, la gouverne et la prise en main des activités qui les concernent. S'inscrivant dans la philosophie d'action coopérative, cette stratégie peut être vue comme un instrument d'actualisation du potentiel mobilisateur de la formule coopérative. On peut aussi voir l'habilitation comme une application pratique du principe d'éducation coopérative.

1.2 Coopérative d'habitation locative

Les questions d'habilitation des coopérateurs et d'intégration des nouveaux membres à l'organisation sont particulièrement cruciales pour les coopératives d'habitation locative. D'abord, parce qu'au Québec, il s'agit d'organisations entièrement gérées par leurs membres qui y œuvrent sur une base bénévole. Dans la quasi totalité d'entre elles, les travaux d'entretien y sont aussi assumés en grande partie par les coopérateurs résidants. La participation des membres - en qualité comme en quantité - occupe donc une place de première importance dans ce type d'organisation.

Il faut aussi se souvenir que ces coopératives avaient, dès le départ, une mission d'intégration et d'habilitation sociale, étant en ce sens des organismes d'insertion sociale. En effet, ce mouvement coopératif est issu du mouvement social plus vaste de luttes urbaines des années 1970. Des comités de citoyens et des associations de locataires, accompagnés par des étudiants en architecture et des animateurs sociaux, militent alors en faveur de la reconnaissance des droits des locataires. Ils prônent l'éducation populaire par l'action collective au sein d'organismes possédés et gérés par le milieu. On favorise la mixité des groupes sociaux représentés au sein des ensembles habités afin de contrer les phénomènes de ghettoïsation des logements publics et favoriser les échanges entre classes sociales. De tradition autonomiste, le secteur des CHL au Québec se caractérise par une très grande volonté d'autonomie des coopératives primaires. Ainsi, l'intervention des promoteurs à la phase de réalisation du projet, devait ensuite laisser place à une organisation capable d'assumer sa gestion de même que la reproduction de cette capacité : l'administrateur sortant forme son successeur, les comités de membres intègrent les nouveaux arrivés, etc. Même lorsqu'une intervention externe est requise (formation, aide à la gestion, etc.) celle-ci vise, du dire des formateurs, à rétablir la capacité de la coopérative à assurer son indépendance et son autonomie (Bouchard, 1986-87). Cette visée, qu'on pourrait dire transformationniste, caractérise non seulement le mouvement des CHL mais aussi une large partie du mouvement communautaire à la même période.

L'intégration et l'habilitation des membres sont donc, pour les CHL, des enjeux à la fois internes, propres à l'organisation, et externes, visant la promotion sociale et économique des membres de l'organisation.

1.3 Situation actuelle

Le secteur des coopératives d'habitation locative (CHL) a connu un rythme rapide de croissance durant les vingt dernières années. Or, la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) a établi un diagnostic plutôt pessimiste concernant la survie d'un bon nombre de coopératives, à moins qu'un redressement des pratiques d'encadrement des coopérateurs soit amorcé très rapidement. Ayant bénéficié d'un environnement de soutien expert pour leur création et durant la phase de mise en œuvre de leur projet, plusieurs coopératives d'habitation se retrouvent aujourd'hui face à l'enjeu

du renouvellement des connaissances, des compétences, et des habiletés de gestion nécessaires à leur bon fonctionnement. Cette difficulté, liée au « retour d'âge » d'un nombre important de coopératives, s'ajoute à celles que présentent la gestion coopérative dans un environnement conventionné par différents programmes de subventions gouvernementales, de même que la variété des expériences singulières de gestion au sein de chacune des coopératives.

Les questions liées à l'habilitation des membres font partie intégrante du problème. Comme milieu de vie et comme entreprise, les coopératives d'habitation locative ont un double objectif à rencontrer : 1) fournir un service logement de qualité, 2) s'assurer d'un cadre de voisinage favorisant la convivialité des rapports entre résidants[1]. Pour répondre efficacement à cette double exigence, ces coopératives misent largement sur la participation des résidants à la gestion de leur organisation. Ceci permet de réduire les coûts économiques et humains liés à la gestion du service logement. Or, selon les membres des CHL, les facteurs laissant le plus à désirer dans la gestion des coopératives sont, d'une part, l'encouragement des résidants à participer et, d'autre part, la coordination du travail bénévole (SCHL, 1990 : 221). La CQCH identifie pour sa part comme principales sources aux « problèmes » de gestion qu'ont les coopératives : le renouvellement des membres, le manque de formation des nouveaux occupants, l'essoufflement des fondateurs (CQCH, 1994).

L'enjeu que représentent les difficultés de gestion au sein des coopératives d'habitation ne fait pas de doute. Parmi les coopératives membres d'une des fédérations régionales québécoises en 1993, près de la moitié recourait aux services d'aide à la gestion[2]. Cette situation n'est malheureusement pas originale, si l'on s'en fie aux priorités que s'était donnée en 1994 la Confédération québécoise des coopératives d'habitation en matière d'intervention auprès des coopératives en difficulté (CQCH, 1994). Les demandes d'aide au fonds de stabilisation des coopératives issues du dernier programme fédéral s'élevaient, pour le Québec seulement, à plus de 60 coopératives[3]. Et la situation n'était guère plus reluisante dans les provinces canadiennes (CHFC, 1993).

Plusieurs facteurs peuvent être à la source des problèmes rencontrés par les coopératives d'habitation. Outre les aspects liés à l'évolution du marché (notamment les taux d'intérêt et les prix du marché local du logement[4]), des questions se posent quant à la capacité des membres à prendre en charge la gestion de leur organisation. À la lecture des résultats d'une évaluation du Programme fédéral des coopératives d'habitation (SCHL, 1990), on

[1] C'est ce qui nous fait dire que la fonction de relations avec les membres, dans les CHL, devient plutôt une fonction de relations « entre » les membres (Bouchard & Malo, 1983).

[2] Un employé de cette fédération nous indiquait même que près d'un tiers des coopératives membres de l'organisation connaissaient des « difficultés sérieuses ». On notera toutefois que toutes les coopératives ne sont pas membres de fédérations (le taux de pénétration est d'environ 50 %). Ce qui peut laisser croire - ou espérer! - que les coopératives non-membres ne nécessitent pas d'intervention extérieure.

[3] Dont plus de la moitié sont, selon un employé de la CQCH, dans la région de Montréal.

[4] Enjeux qui touchent davantage les coopératives issues de l'article 95 du Programme fédéral des coopératives d'habitation (ou Prêt hypothécaire indexé). Voir SCHL, 1990 : 224.

voit que, selon les coordonnateurs et les gestionnaires des coopératives d'habitation, les difficultés financières sont principalement dues à la mauvaise gestion (p. 224). Le problème de la formation des résidants est aussi identifié (p. 220). Du point de vue des occupants des coopératives, le taux de satisfaction le plus bas est attribué à la façon dont la coopérative est gérée (p. 136-137).

Alors que les membres fondateurs des CHL ont eu, durant la phase de réalisation du projet, nombre d'expériences favorisant l'appropriation des connaissances, compétences et habiletés de gestion de leur coopérative, l'enjeu du renouvellement des ressources humaines dans ce type d'organisation pose non seulement la question de la formation qui peut leur être fournie de l'extérieur (réseau coopératif, groupes de ressources techniques, ou autre), mais aussi le renouvellement, de l'intérieur, des pratiques de gestion coopérative. Notamment, le renouvellement d'expériences favorisant l'intégration et l'habilitation des membres en regard de l'orientation, de la gouverne, et de la prise en charge des activités qui les concernent.

Plusieurs facteurs contextuels modulent les pratiques coopératives dans le secteur du logement, influençant la capacité de prise en main par les coopérateurs des activités et du contrôle de leur organisation. Nous pensons notamment à la perte d'incitatifs proprement coopératifs dans les ensembles où les loyers de plusieurs membres sont déterminés par le revenu du ménage et non par les charges de l'organisation (Bouchard, 1994a), à la réduction de durée de la phase d'accompagnement des groupes à compter de 1979 (Fincher & Ruddick, 1983), à l'augmentation du nombre de coopératives confiant leur gestion à des agents externes à compter de la mise en place du dernier programme fédéral aux coopératives d'habitation (SCHL, 1990 : 196) et aux difficultés relationnelles associées au clivage entre catégories sociales polarisées au sein des coopératives issues de ce même programme fédéral (Keith, 1992).

Toutefois, peu d'études se sont penchées jusqu'ici sur les dynamiques internes propres à ces organisations. Nous posons ici que les coopérateurs ont la capacité de développer d'eux-mêmes les habiletés requises à la prise en charge de leur organisation et, à défaut, que les interventions de formation ou d'aide à la gestion fournies aux CHL peuvent viser l'habilitation du groupe et de ses membres les menant à développer de telles capacités d'autoformation. Nous nous intéressons donc aux processus de gestion coopérative qui favorisent - ou inhibent - l'intégration et l'habilitation des membres à la prise en main de leur organisation.

1.4 Arbitrage de l'antinomie coopérative

Les différents écrits recensés autour de la notion d'habilitation permettent de développer une grille d'analyse des pratiques de gestion coopérative dans une perspective bien précise, celle de l'importance de l'usager dans la prise en charge de l'organisation. Il importe toutefois, avant de développer ceci, de préciser la conception de la gestion coopérative, de même que la perspective sur l'habilitation que nous adoptons ici.

Partant d'une conception de la coopérative comme combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise (Vienney, 1980), l'étude des pratiques de gestion participative doit se fonder dans une perspective d'analyse particulière : soit la gestion de l'antinomie entre communauté de personnes et efficacité de la gestion participative de l'entreprise. Alors que la conception d'une communauté fonde la notion de solidarité immédiate, la logique d'entreprise est plutôt associée à la notion d'instrumentalité, au calcul des avantages coûts/bénéfices de la participation à l'action collective (Angers, 1976; Olson, 1964). Ces deux postures étant présentes dans l'action coopérative, la gestion coopérative doit être vue comme un ensemble de processus qui tentent d'établir une cohésion (congruence) entre ces logiques a priori antinomiques (Bouchard, 1994a). De tels processus peuvent soit inhiber l'apprentissage et l'habilitation en tentant de diminuer les risques de dissonance cognitive, soit favoriser le développement de connaissances et habiliter le membre (Argyris, 1993)[5].

Les approches cognitivistes et systémiques de l'organisation nous enseignent aussi que l'organisation, comme structure d'adaptation et d'assimilation à son environnement interne et externe (Bouchiki, 1990), peut favoriser le développement de savoirs professionnels en stimulant les processus de réflexion dans l'action (Schön, 1983). Cette conception mène aussi à voir la gestion comme une source d'apprentissage expérienciel (Kolb, 1984), lorsqu'elle n'est pas la simple imitation d'un modèle fourni de l'extérieur, mais un processus d'essai-erreur par lequel se construit la connaissance (Argyris et Schön, 1978).

Les membres des CHL étant collectivement propriétaires de l'entreprise dont ils sont locataires, nous devons aussi tenir compte des effets de ce statut de propriétaire collectif sur les processus d'habilitation. Est-ce que le fait d'être propriétaires, quoique collectivement, influence leur engagement et leur participation ? Et si oui, à quelles conditions ? Des auteurs qui se sont intéressés à cette question, pensent qu'il ne suffit pas d'être formellement propriétaire (*formal ownership*) d'une organisation pour s'en sentir vraiment propriétaire (*psychological ownership*) (Pierce *et al.*, 1991). En fait, ils soutiennent que d'autres facteurs tels les types de propriété, les attentes quant à la propriété, la quantité de capital détenu, l'influence sur la prise de décision et l'information sont encore plus déterminants dans ce que nous pourrions appeler le « sentiment de propriété psychologique ». S'inscrivant dans la continuité des travaux de Pierce *et al.*, une étude menée dans des coopératives d'habitation d'étudiants américains arrive à la conclusion que le sentiment de « propriété psychologique » affecte positivement les comportements des membres de l'organisation (Vandewalle *et al.*, 1995). Ainsi, les membres ayant un fort sentiment de propriété psychologique en feront plus que ce qui est exigé d'eux (*extra-role behavior*).

[5] Sans adhérer complètement à une perspective structuraliste piagétienne, nous adoptons ici un point de vue systémique en tenant compte de variables sociales telle l'interaction entre les pairs et les représentations sociales (Gilly, 1988). De même, nous percevons les échanges communicationnels comme lieu de production de nouvelles significations pour le groupe (Melucci, 1989; Habermas, 1987), et nous reconnaissons le caractère dialectique des processus, fruit de la complémentarité entre déterminisme environnemental et singularité des actions individuelles.

Quelques mises en garde méritent aussi d'être faites avant d'aller plus loin en regard de la notion d'habilitation. D'abord, il s'agit d'une notion encore assez floue tant sur le plan conceptuel que sur le plan de la méthode. Encore peu validée empiriquement, la notion est la proie des distorsions que lui font subir les différents auteurs qu'y réfèrent. De plus, la question de la mesure de l'habilitation pose encore plusieurs ambiguïtés (Rissel, 1994). Ainsi, les effets observés peuvent être trompeurs. Le choix de mauvais indices ou le simple recours aux « impressions » ou aux « sentiments d'habilitation » vécus peut être illusoire et ne pas mener à un réel changement social (Chaterjee, Bailey, 1993). Dans les cas où la politique publique détermine les pratiques (en santé ou dans le logement), les groupes issus de nouveaux mouvements sociaux peuvent être trop imprégnés de la logique bureaucratique pour favoriser un réel *empowerment* (Stevenson, Burke, 1991). On peut aussi masquer l'hétéronomie et l'exclusion derrière des pratiques participatives (Godbout, 1983, 1987; O'Neill, 1992).

Ces quelques précisions faites, c'est à partir de la contribution de divers auteurs ayant traité de la notion même d'habilitation (souvent identifiée sous le vocable d'*empowerment*) que nous pouvons préciser comment s'applique la notion d'habilitation aux pratiques de gestion coopérative.

2. Le processus d'habilitation

Les écrits recensés sur l'habilitation (Gagnon, 1995) peuvent être présentés suivant un modèle qui facilite la compréhension du processus d'habilitation. On peut résumer ce modèle par un énoncé simple : une structure organisationnelle ou individuelle donnée jumelée à certains moyens habilitants produisent certains effets habilitants sur l'individu ou sur le fonctionnement de l'organisation.

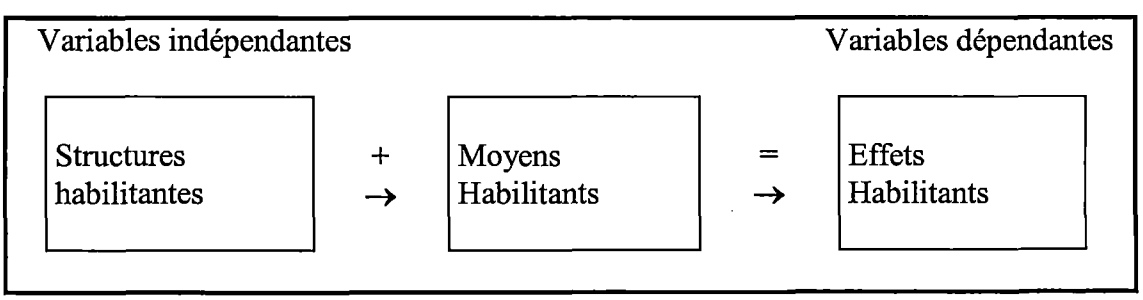

Figure 1 : Modèle simple du concept d'habilitation

Ce modèle du processus d'habilitation permet de répartir les éléments qui le composent en deux grands types de variables : les variables indépendantes et les variables dépendantes. Les variables indépendantes sont essentiellement décrites dans les ouvrages traitant de l'habilitation. Il s'agit des structures et des moyens, tant individuels qu'organisationnels,

qui permettent d'arriver à l'habilitation des membres d'une organisation. Les variables dépendantes concernent, quant à elles, à la fois l'habilitation et la gestion des coopératives d'habitation; ce sont les effets que devrait produire le processus d'habilitation sur les plans individuels et organisationnels. Certains renseignements venant d'informateurs clés (voir schéma d'entrevue #1) nous permettent d'apporter des précisions quant à la situation actuelle des coopératives d'habitation québécoises.

2.1 Les structures habilitantes

Le premier groupe de variables se rapporte aux structures individuelles et organisationnelles qui préexistent à une quelconque action habilitante, mais qui peuvent en favoriser le succès. Sur le plan individuel, la notion de structures habilitantes se réfère aux structures cognitives affectant la motivation intrinsèque d'une personne. Il s'agit des estimations qu'une personne fait de sa compétence, de l'impact de son action, de sa valorisation personnelle et du progrès qu'elle accomplit. L'habilitation peut avoir un effet sur les estimations de cette personne dans une situation donnée (estimations circonstancielles) ou sur ses croyances et son apprentissage cumulé d'estimations circonstancielles passées (estimations globales) (Thomas et Velthouse, 1986, *in* : Tymon, 1988, p. 32).

Pour ce qui est de la dimension organisationnelle, la notion de structure habilitante désigne essentiellement, dans une coopérative d'habitation, la structure de participation, les politiques et les procédures. Après avoir étudié sur une période de huit ans dix entreprises ayant opté pour la stratégie d'habilitation, Randolph (1995) en vient à la conclusion que, pour être habilitantes, les structures organisationnelles doivent d'abord permettre aux membres de l'organisation d'avoir une vision commune. Elles doivent aussi permettre de définir les buts et les rôles par la voie de la collaboration entre les membres. Ces structures doivent de plus inclure un système de formation, un processus structuré de gestion de la performance et une organisation du travail basée sur des équipes autogérées.

Tableau 1 : Structures habilitantes

Individu	Organisation
structures cognitives : - estimations circonstancielles - estimations globales (Thomas et Velthouse)	- vision commune - mode de définition des buts et rôles - règles de prise de décision - gestion de la performance - formation - équipes autogérées (Randolph)

Les coopératives d'habitation locative

Il apparaît, selon les informateurs clés consultés, que les politiques et les procédures appliquées au sein des CHL québécoises soient souvent imprécises et incomplètes. De plus, les responsabilités et les tâches seraient mal réparties dans bon nombre de CHL. La structure et le fonctionnement trop lourds de certaines coopératives d'habitation seraient aussi une cause d'insatisfaction car cela empêcherait l'adaptation aux besoins changeants des membres.

2.2 Les moyens habilitants

Comme deuxième groupe de variables, les moyens habilitants sont des interventions qui, jumelées aux structures habilitantes, peuvent produire des effets habilitants, toujours suivant le modèle simple expliqué plus haut.

Outre l'apprentissage expérienciel mentionné plus haut, sur le plan individuel, il s'agit des styles (ou processus) cognitifs (attribution, évaluation et imagination (*envisioning*)) qui affectent les estimations circonstancielles et globales qui viennent d'être décrites (Thomas et Velthouse, 1986, *in* : Tymon, 1988, p. 34). Les styles cognitifs des personnes ont donc une influence sur leur capacité à s'habiliter. Lorsque les styles cognitifs sont inadéquats, il est possible, selon Argyris (1982), de les modifier grâce à certaines techniques de formation. Tymon (1988, p. 34), quant à lui, affirme qu'on peut utiliser la formation pour rendre les membres d'une organisation conscients de leurs styles cognitifs, leur apprendre à les « gérer », les amener à en évaluer les conséquences et à adopter des styles cognitifs plus fonctionnels.

Les styles cognitifs des membres de CHL dépendront, entre autres choses, de l'éducation qu'ils ont reçue et des expériences qu'ils ont vécues. La capacité à attribuer des causes à des effets, à évaluer des situations et à imaginer des solutions pourra alors varier beaucoup d'un membre à un autre. Cependant, comme nous venons de le dire, des interventions de formation peuvent contribuer au développement de styles cognitifs appropriés. En fait, tout moyen habilitant comme ceux que nous allons décrire un peu plus loin peut favoriser l'acquisition de styles cognitifs appropriés.

Sur le plan de l'organisation, les moyens habilitants peuvent toucher des dimensions telles que l'éducation, le leadership, le mentorat, la structuration, l'outillage, la réalisation de soi (Vogt et Murrell, 1990, p. 71-74) et la communication (Randolph, 1995; Cohen, 1988; Scott et Jaffe, 1991).

Tableau 2 : Moyens habilitants

Individu	Organisation
formation modifiant les stratégies cognitives : - attribution - évaluation - imagination (Thomas et Velthouse) - apprentissage expérienciel (Argyris, Kolb, Schön)	actions habilitantes : - éducation - mentorat - outillage - structuration - leadership - réalisation de soi - communication (Vogt, Murrell, Randolph, Cohen, Scott, Jaffe)

Éducation et formation

Comme il a déjà été dit, l'éducation et la formation revêtent une importance particulière dans un contexte coopératif. Pour être conforme à la mission coopérative, l'éducation et la formation coopératives doivent contenir un juste équilibre des courants gestionnaire, doctrinaire ou « développemental » (Comtois, Beaulieu, Humérez-Comtois,1981-82 : p. 2-4). On peut alors à la fois inculquer les compétences techniques requises, propager le message de la coopération comme formule d'organisation économique et sociale, et favoriser le développement des attitudes personnelles des membres.

Puisque les attitudes et les comportements prédominants dans la société sont avant tout de l'ordre de la compétition et de l'individualisme, l'action coopérative requiert (et suscite) l'apprentissage d'habiletés et d'attitudes coopératives. Celles-ci sont conçues, dans le milieu coopératif, comme étant fondées par un ensemble de valeurs dites « de coopération ». On peut citer ici Claude Béland, président du Mouvement des caisses populaires Desjardins et aussi président du Conseil de la coopération du Québec :

> « [...] l'éducation coopérative n'est pas uniquement la transmission de connaissances ou de techniques ou encore de simples règles de gestion d'entreprise : elle est d'abord et avant tout un système de transmission de valeurs avec tout ce que cela implique de connaissance de l'être humain et du projet de société dont elle est porteuse ». (Béland, 1993).

Les coopératives d'habitation locative

Selon plusieurs des informateurs clés interrogés au cours de notre enquête, les budgets et les efforts consentis à l'éducation et à la formation des membres ne sont pas suffisants dans la plupart des CHL. Or, toujours selon ces informateurs, les membres de CHL comprennent parfois mal les buts et le fonctionnement d'une coopérative. Ils n'ont pas toujours les compétences de base nécessaires à la saine gestion préventive de leur organisation et ne peuvent pas développer leur capacité personnelle. Aux dires de certains

informateurs clés, il serait même assez courant que les membres de CHL ne possèdent pas les compétences de base telles que l'écriture.

Leadership

Comme deuxième moyen habilitant, le leadership peut stimuler, motiver et favoriser l'action (Vogt et Murrell, 1990 : 73). Pour d'autres auteurs tels que Scott et Jaffe (1991), pour être habilitant, le leadership doit être facilitant, c'est-à-dire qu'il doit créer un environnement permettant aux individus d'apprendre, de développer leur potentiel et de contribuer à l'effort fourni par le groupe. Un tel leadership est nécessaire car l'unité de base de l'organisation n'est pas l'individu performant, mais plutôt le groupe de personnes coordonné, c'est-à-dire l'équipe.

La dimension démocratique du leadership est aussi à souligner. Ainsi, une étude récente soutient que l'un des aspects importants du leadership habilitant est le partage du contrôle. Les résultats de cette étude démontrent, entre autres choses, qu'un membre de l'organisation peut en habiliter un autre, d'une part, en lui donnant de la latitude dans la manière d'accomplir les tâches qu'il a à effectuer et, d'autre part, en soutenant son auto-valorisation (*support for self-worth*) (Keller et Dansereau, 1995 : 127).

Les coopératives d'habitation locative

Il importe de spécifier que, dans un contexte d'endogestion[6] tel que c'est le cas pour les coopératives d'habitation locative, le leader n'occupe pas nécessairement une position hiérarchique par rapport aux autres membres de l'organisation. Le leadership y est plutôt partagé et assumé par les personnes qui ont une capacité naturelle à l'exercer. Dans une CHL, le leadership pourra aussi varier selon les domaines d'activités ou selon les fonctions. Ainsi, une personne sera un leader dans la planification, alors qu'une autre le sera dans l'organisation ou dans l'exécution des tâches. Un coopérateur peut être reconnu pour son leadership au sein du comité des finances et un autre, dans le comité d'entretien. En outre, le leadership y sera aussi transférable d'une personne à une autre. Par exemple, lors de la création de la CHL, c'est le groupe de ressource technique (GRT) qui assume une grande partie du leadership pour le transférer graduellement aux membres.

Selon les informateurs clés rencontrés, le leadership est souvent problématique dans les CHL, ceci pour deux raisons principales. D'abord, le leadership peut être presque totalement absent. Cela fait qu'il n'y a pas de vision qui puisse rassembler les idées des membres et soutenir les efforts qu'ils ont à déployer au sein de la coopérative. À l'autre extrême, le leadership peut être très fort mais autocratique ou récupéré par un petit groupe de personnes. Ce leadership peut être bienveillant, du type « bon père de

[6] Le terme endogestion désigne la gestion faite directement par les propriétaires usagers d'une entreprise, c'est-à-dire les gens qui en utilisent les produits ou les services (Bridault, 1992, p. 21). On doit distinguer l'endogestion de l'autogestion qui réfère à la gestion faite par les travailleurs propriétaires d'une entreprise, comme dans une coopérative de travail par exemple.

famille ». Malheureusement, il arrive aussi que ce type de leadership donne lieu à des abus de pouvoir et même à des fraudes importantes. Un leadership autocratique peut aussi avoir pour effet de déresponsabiliser et de démobiliser les membres.

Mentorat

Plus personnalisé que les autres actions habilitantes, un troisième moyen habilitant, le mentorat, est basé sur un lien émotionnel plus intime que le leadership. Lorsque les membres d'une organisation agissent comme mentors les uns envers les autres, le pouvoir du système organisationnel s'en trouve augmenté car le mentorat permet aux membres de l'organisation de s'aider mutuellement à se bâtir une compétence et une confiance en soi accrues (Vogt et Murrell, 1990 : 73).

Une autre notion, le mentorat organisationnel, se définit comme suit : « *a deliberate pairing of a more skilled or experienced person with a lesser skilled or experienced one, with the agreed-upon goal of having the lesser skilled person grow and develop specific competencies* » (Murray et Owen, 1991 : xiv). Le mentor agit comme personne-ressource auprès d'une personne moins expérimentée, les deux s'étant entendus à l'avance quant aux objectifs d'apprentissage et d'acquisition de compétences. Le mentor devient une source d'information sur la mission et les objectifs de l'organisation. Il favorise aussi une compréhension profonde (*insight*) de la philosophie de l'organisation. Il peut aussi aider son « protégé » dans l'acquisition de compétences spécifiques et dans le développement de comportements appropriés pour évoluer au sein de l'organisation. En outre, il fournit une rétroaction quant aux performances observées et peut servir de confident en situation de crises personnelles ou lorsque surviennent des problèmes. (Murray et Owen, 1991 : 13).

Les coopératives d'habitation locative

Dans les CHL québécoises, le mentorat est le plus souvent pratiqué lors de l'intégration. Cette intégration peut être celle d'un nouveau membre à la coopérative ou, encore, celle d'un membre au conseil d'administration ou à un comité. Il arrive cependant assez souvent que l'utilisation du mentorat soit insuffisante et incomplète, voire inexistante.

Bien que le mentorat s'exerce le plus souvent selon le modèle classique d'un mentor avec son protégé, le mentorat peut aussi être pratiqué, comme le démontrent Kaye et Jacobson, en groupes interactifs. Dans le mentorat de groupe, un « vétéran » de l'organisation se joint à un groupe de quatre à six « protégés » moins expérimentés. Ces derniers échangent des idées en tant que groupe, et reçoivent une rétroaction et des conseils du mentor. Ce groupe de mentorat devient, en fait, un groupe d'apprentissage (Kaye et Jacobson, 1995 : 24). Ce type de mentorat peut être très pertinent dans le contexte des CHL car il nécessite moins de temps-personne, denrée plutôt rare car déjà très mobilisée. De plus, cela permet au groupe de « protégés » de créer des liens entre eux.

Outillage

Une quatrième façon d'habiliter est l'outillage, c'est-à-dire l'action de procurer à des personnes les ressources nécessaires à l'accomplissement efficace des tâches qui leur sont confiées. Lorsqu'un membre de l'organisation ne dispose pas des outils nécessaires à l'accomplissement de son rôle, il ressent un sentiment d'impuissance qui encourage l'absentéisme ou la non-participation (Vogt et Murrell, 1990 : 78-79).

Les coopératives d'habitation locative

Il a souvent été mentionné par les informateurs clés que les membres de coopératives d'habitation ne disposent pas toujours des outils de gestion nécessaires à leur travail. Il existerait d'ailleurs peu d'outils validés (sous forme de guide donnant des informations et des marches à suivre, par exemple) pour aider les membres de coopératives dans la gestion de leur organisation. En effet, les membres d'une coopérative d'habitation doivent gérer des budgets pouvant aller jusqu'à plusieurs centaines de milliers de dollars, et faire face à des problèmes complexes de conflits entre la coopérative et des membres ou de conflits entre les membres eux-mêmes.

Structuration

Si les structures nécessaires à l'habilitation ne sont pas déjà en place, il faudra les mettre en place ou les modifier. Un cinquième moyen habilitant, la structuration, regroupe les moyens qui permettent de créer un environnement propice à l'habilitation sous forme de structures de participation ou de responsabilités, de politiques, de règles de fonctionnement, etc. De plus, la structuration est un moyen qui permet à l'organisation de s'adapter aux changements qui s'opèrent dans son environnement. Il faut toutefois se rappeler que des structures trop rigides auraient pour effet éventuel de réduire la flexibilité de l'organisation.

Réalisation de soi

Un sixième moyen habilitant, la réalisation de soi, peut aussi contribuer à l'habilitation. En effet, plus une personne a réussi à atteindre un haut niveau de réalisation de soi par son travail ou sa participation dans une organisation, plus elle est habilitée à contribuer au succès de cette organisation. O'Connell (1995) fournit sept moyens pour favoriser la réalisation de soi des membres d'une organisation : 1) insérer l'habilitation dans la culture organisationnelle; 2) être honnête et sincère; 3) encourager la communication et l'écoute; 4) avoir de l'humour dans les situations difficiles; 5) appuyer les décisions prises par une autre personne; 6) laisser une marge d'erreur raisonnable pour permettre la créativité et la débrouillardise; 7) amortir l'impact des incidents mineurs au lieu d'en faire une montagne, et se confronter aux crises d'une manière directe.

Communication

Le septième moyen habilitant que nous présentons, la communication, est l'un des piliers de l'habilitation. Ainsi, toute information concernant la performance de l'organisation doit être partagée, même celle qui a un caractère délicat ou sensible. Randolph (1955 : 21) a constaté, à travers l'observation prolongée de dix organisations ayant expérimenté l'habilitation, qu'un tel partage d'information est essentiel à l'émergence d'un climat de confiance, de même qu'il contribue à l'élimination des résistances face au processus d'habilitation. De plus, l'information habilitante doit posséder certaines caractéristiques. D'abord, elle doit être multidirectionnelle. Par exemple, les commentaires et suggestions de tous doivent être pris en considération. Puis, la communication devrait toujours recevoir un accueil constructif de sorte que, par exemple, personne ne devra avoir peur d'admettre avoir commis une erreur. Par conséquent, l'erreur doit être acceptée et vue comme une occasion d'apprendre plutôt que comme une faute. L'information habilitante doit aussi être pertinente, c'est-à-dire qu'elle doit permettre d'évaluer la progression de l'organisation vers l'atteinte de ses buts (Randolph, 1995 : 21-24).

2.3 Les effets recherchés par l'habilitation sur l'individu et sur l'organisation

Sur le plan individuel, l'effet principal de toute intervention habilitante sera un plus grand sentiment d'efficience personnelle (*self-efficacy)*. Celle-ci se rapporte au concept décrit par Bandura : la conviction qu'a une personne qu'elle peut réaliser avec succès ce qui lui est demandé, de sorte à produire le résultat qui en est attendu (Bandura, 1979 : 77). L'efficience personnelle est une des variables clés du concept d'habilitation car, comme le soutient Bandura, elle est génératrice de pouvoir. Les personnes ayant un sentiment d'efficience personnelle faible craignent et évitent généralement de se mesurer à des défis. Par contre, lorsque des individus ont acquis un sentiment d'efficience personnelle élevé, grâce à leurs succès antérieurs, ils sont audacieux et déploient beaucoup de temps et d'effort à se confronter à des situations difficiles (Bandura, 1979 : 78).

Le sentiment d'efficience personnelle est en fait l'une des variables que Cohen utilise pour décrire le résultat de l'habilitation : le groupe habilité. Les caractéristiques du groupe habilité sont les suivantes :

« (1) Un groupe habilité agit et accomplit des réalisations dans son environnement;
(2) un groupe habilité est perçu par ses membres comme étant une unité sociale efficace et capable d'agir pour atteindre ses objectifs;
(3) les membres d'un groupe habilité sont engagés sur le plan émotif (enthousiastes et dynamiques) lorsqu'ils œuvrent à une tâche du groupe;
(4) un groupe habilité est perçu par ses membres comme étant capable de maintenir et d'améliorer l'efficience personnelle de chacun, leur conviction qu'ils peuvent accomplir ce qu'ils décident d'accomplir. » [Notre traduction libre]
(Cohen, 1988 : 11-12)

Même s'il s'agit de variables décrivant les attitudes et les comportements d'un groupe, nous les incluons dans le effets individuels car ils peuvent être observés sur des individus. Nous résumons chacune de ces caractéristiques par les termes suivants : la performance, la confiance, l'engagement et le sentiment d'efficience personnelle.

Thomas et Velthouse, quant à eux, définissent les comportements habilités auxquels devrait donner lieu l'habilitation de la manière suivante : l'activité, la concentration, l'initiative, la persévérance et la flexibilité (Thomas et Velthouse, *in* : Tymon, p. 14). Selon ces auteurs, ces comportements sont favorisés par certaines des estimations globales et circonstancielles dont il a été question plus tôt. Le tableau qui suit résume les effets individuels de l'habilitation selon Thomas et Velthouse et selon Cohen. Sans être les seuls effets individuels possibles de l'habilitation, ces effets donnent quand même une bonne idée de ce qui est visé par l'habilitation.

Tableau 3 : Effets de l'habilitation sur la personne

Thomas et Velthouse	Cohen
- l'activité - la concentration - l'initiative - la persévérance - la flexibilité	- la performance - la confiance - l'engagement - le sentiment d'efficience personnelle

En ce qui concerne les effets organisationnels de l'habilitation, la plupart des écrits recensés (Gagnon, 1995) ne sont pas explicites, se limitant la plupart du temps à en décrire les effets sur les individus. Des exemples d'effets organisationnels évoqués sont l'efficacité, l'efficience, et la satisfaction de la clientèle. Voici quelques-uns des effets désirés de l'habilitation (tels que perçus par les gestionnaires) que Ward (1993) a identifiés dans l'organisation qu'il a étudiée :

- augmenter la capacité à contrôler les variables qui affectent l'organisation [...];
- être en mesure d'éviter les problèmes et d'y faire face plus efficacement lorsqu'ils surgissent [...] [notre traduction libre] (Ward, 1993 : 154-155)

Toutefois, il nous semble aller de soi que les effets recherchés par la stratégie d'habilitation varieront en fonction de l'organisation où elle est appliquée. Les effets voulus dans une CHL seront, bien sûr, très différents de ceux recherchés dans une entreprise manufacturière évoluant dans le contexte hautement concurrentiel du marché global. Disons aussi que l'habilitation se conçoit selon deux grandes perspectives que nous qualifierons d'humaniste (ou liée à la mission) et d'utilitariste (ou liée à l'efficacité). La première vise l'émancipation d'un groupe particulier de la société vu comme

désavantagé sur le plan du pouvoir, alors que l'autre se préoccupe de rendre l'organisation plus performante, d'augmenter la productivité, de maximiser les profits.

Les coopératives d'habitation locative

Les deux perspectives de l'habilitation, humaniste et utilitariste, sont pertinentes pour l'analyse des stratégies d'habilitation dans les CHL. D'une part, l'aspect humaniste se rapporte à la mission même de l'organisation. En fait, en tant qu'association de personnes ayant un besoin commun, la coopérative d'habitation est en soi un instrument d'habilitation sociale, c'est-à-dire un instrument permettant à ces personnes relativement démunies d'acquérir ou de récupérer un pouvoir afin d'améliorer leurs conditions de vie. Cette habilitation sociale se fait en deux temps. Elle permet d'abord aux personnes d'augmenter leur pouvoir face à leurs conditions de logement. Puis elle donne aux personnes l'occasion d'augmenter leur pouvoir individuel (capacité à agir) par les apprentissages effectués et les expériences vécues en tant que propriétaires-usagers de leur entreprise collective. Mais, une fois que l'association de personnes a créé l'entreprise qui les affranchit des difficultés à se loger convenablement à un prix raisonnable, les membres doivent être capables de gérer cette entreprise. Plus ils seront capables de gérer efficacement leur organisation et de résoudre des problèmes, plus ils pourront augmenter l'avantage coopératif qu'ils en retirent. La perspective utilitariste aide à voir la participation des membres comme l'une des conditions d'efficacité des CHL. Inversement, comme l'ont conclu Balkwill et Fishlock (1993), l'inefficacité semble porteuse de faible participation et même de conflits. La conception humaniste sert par ailleurs à comprendre la nature des rapports interindividuels qui s'établissent au sein des CHL et qui procèdent d'une volonté de redéfinir la manière d'habiter.

Nous basant sur des écrits traitant de la gestion des CHL, nous établirons les effets de l'habilitation sur la CHL comme étant : les indices ou critères d'une bonne gestion, les effets recherchés par l'action des CHL, et les compétences particulières que les membres des CHL doivent déployer. Chacune de ces trois catégories d'effets est détaillée dans le tableau qui suit.

Tableau 4 :
Effets de l'habilitation sur l'organisation coopérative d'habitation locative

Indices d'une saine gestion	Effets recherchés	Compétences particulières des membres
- satisfaction à l'égard du logement - bonne situation financière - absence de conflits - capacité de maintenir les loyers bas (SCHL, 1990, p. 222)	- réduction des frais d'exploitation - entretien par des résidants responsabilisés - milieux de vie favorisant l'insertion économique - génération d'un stock permanent de logements à des fins sociales (Bouchard, 1992, p. 8) - sentiment de propriété (psychological ownership) (Vandevalle et al.)	- développer et entretenir une vision de l'action collective - évaluer les besoins à court, moyen et long terme de l'entreprise - arbitrer entre besoins collectifs et individuels du groupe de personnes - comprendre et gérer les relations entre les membres - doser leadership et initiatives - évaluer les besoins de formation des membres, gestionnaires et dirigeants - comprendre et gérer les relations avec l'environnement (communauté, secteur bâtiment, institutions financières, sociétés d'État, réseau coopératif) - susciter et gérer la participation (Bouchard, 1994b, p. 4)

3. Principaux enjeux de gestion participative dans les coopératives d'habitation locative au Québec

L'analyse des données recueillies auprès des informateurs clés a révélé que les coopératives d'habitation québécoises sont, dans le cadre de la gestion de leurs organisations, confrontées à cinq principaux enjeux.

3.1 Les enjeux

Enjeu n^{o} 1 : La satisfaction des besoins des membres.

Enjeu n^{o} 2 : L'appartenance, l'engagement et la participation des membres.

Enjeu n^{o} 3 : La création et le maintien de bonnes relations entre les membres.

Enjeu n^{o} 4 : La création et le maintien d'un fonctionnement et d'un leadership démocratique.

Enjeu n^{o} 5 : La création et le maintien d'une bonne santé financière et immobilière.

Ce seraient là les principaux objectifs à atteindre pour qu'une coopérative d'habitation réalise le potentiel que recèle la formule coopérative. Bien sûr, il faudra bien passer par d'autres objectifs préalables ou intermédiaires pour que ces objectifs ultimes soient

atteints. Par exemples, plusieurs informateurs clés ont identifié la formation des membres comme facteur favorisant l'engagement et la participation des membres.

Les renseignements fournis par les informateurs clés concernent aussi les principales causes des difficultés que connaissent les coopératives d'habitation, lorsqu'elles en connaissent. Ont aussi été identifiées par eux des actions correctives possibles, des pratiques de gestion préventives ainsi que des compétences nécessaires.

3.2 Domaines de gestion et causes des difficultés

(A) Rapports entre/avec les membres et participation
- conflits à propos du pouvoir
- mauvaise sélection des nouveaux membres
- mauvais rapports interpersonnels
- mauvaise circulation de l'information
- manque d'outils
- mauvaise intégration
- attentes trop grandes quant à la participation des membres
- les gens s'épuisent parce qu'on leur en demande trop
- structure et fonctionnement trop lourds (absence d'adaptation aux différentes phases du projet; processus dédoublés)
- mauvaise répartition des responsabilités et des tâches
- manque d'appartenance au mouvement
- les conditions économiques difficiles rendent les situations personnelles des membres difficiles
- manque de compétences de la part des intervenants du réseau
- méthodes utilisées par les intervenants sont inadaptées
- il n'est pas réaliste de penser que les membres peuvent prendre en charge l'ensemble de la gestion d'une CHL car c'est trop complexe
- la raison économique est trop utilisée pour attirer les nouveaux membres
- la coop ne s'adapte pas aux besoins changeants des membres : ça crée de l'insatisfaction
- trop de recours aux règlements et aux actions légales
- méconnaissance de la formule coop
- mauvaise compréhension de la notion de « propriétaire collectif »
- on n'entretient pas le sentiment d'appartenance des membres à la coop
- le C.A. n'implique pas assez les membres dans la prise de décision
- lorsque la coop est trop petite (moins de 12 logements), les membres s'essoufflent rapidement
- l'absence de mixité sociale provoque un manque de certaines compétences
- le retrait du GRT crée un moment d'isolement qui conduit à l'épuisement des leaders
- le leadership autocratique déresponsabilise et démobilise les membres
- manque d'expérience et de modèle par rapport à la démocratie participative

- mauvaises attitudes des membres (manque de respect, de confiance en soi, etc.)

(B) Gestion financière
- les finances sont gérées à court terme, ce qui conduit à une rareté des ressources et, par le fait même, de la capacité d'agir
- absence de saines pratiques de gestion (manque de contrôle, arrérages)
- manque d'outils
- les conditions économiques difficiles augmentent la possibilité de fraude
- tensions entre le rôle de propriétaire et celui de locataire
- un marché immobilier difficile entraîne l'inoccupation des logements (surtout dans les coopératives du programme PHI)
- les membres comprennent mal les états financiers et, par conséquent, les enjeux lors des prises de décisions

(C) Gestion immobilière
- gestion de court terme
- manque d'outils
- tensions entre le rôle de propriétaire et celui de locataire
- mauvaise priorisation des travaux

(D) Gestion des programmes gouvernementaux
- complexité des programmes
- vices structuraux des programmes (surtout PHI)
- la SCHL fait de la gestion de crise plutôt que de la gestion préventive[7]
- manque d'outils
- construction neuve : les critères de modestie créent de mauvaises conditions de logement (insonorisation, taille des espaces, etc.)

3.3 Actions correctives possibles

- mise en place de saines pratiques de gestion
- faire de la formation continue
- s'adapter au contexte ambiant (les gens veulent faire le strict nécessaire et les activités collectives ne sont plus valorisées comme dans les années 1970)
- les fédérations doivent faire la promotion des outils qui existent
- faire un choix en ce qui a trait à ce que les membres font eux-mêmes et ce qu'ils font faire de l'extérieur
- éliminer le dédoublement des processus
- amener les membres à se questionner sur les finalités de la coop
- vulgariser les états financiers

[7] Note des auteurs : La SCHL réalise un certain nombre d'activités de surveillance, notamment de l'état du bâti.

- donner de l'information et de la formation aux membres sur la formule coopérative; en faire voir tous les avantages, pas seulement l'avantage économique
- confier la prise en charge de certains aspects techniques à un intervenant externe
- rappeler régulièrement la mission de la coop et du mouvement
- avoir recours à des personnes ressources en cas de difficultés

3.4 Pratiques de gestion préventive

- planification stratégique
- formation continue des membres
- plusieurs personnes s'occupent des finances pour réduire le risque de fraude
- développer des meilleures façons de communiquer
- se parler et s'écouter au lieu de s'envoyer des lettres d'avocat
- faire les choses le plus simplement possible
- mettre en place de bons outils de communication (babillard, journal, etc.)
- leadership démocratique
- se connecter sur le réseau pour obtenir des informations et des ressources
- éviter d'accorder des privilèges à certaines personnes
- sévir contre le non respect des obligations des membres
- impliquer les membres dans la recherche de solutions et dans la prise de décision
- parrainage pour roder les compétences acquises par la formation et pour stimuler la confiance en soi
- tolérer l'erreur
- valoriser les membres qui s'impliquent
- prévoir des budgets suffisants pour la formation continue

3.5 Compétences nécessaires

- leadership démocratique
- capacité à se responsabiliser
- capacité à apprendre et à appliquer rapidement les apprentissages
- compétences de base en gestion
- capacité à transmettre des connaissances, des savoir-faire et des attitudes
- connaissance de sa convention (avec l'organisme de subvention)
- certaines attitudes positives et constructives (la tolérance, le désir de s'impliquer, une bonne écoute, persévérance)
- comprendre le sens du projet
- compétences techniques
- réflexion critique et globale (faire des liens entre le macro et le micro)
- bien comprendre dans quoi on s'embarque

- animation de groupe
- gestion de l'information à l'intérieur de la coop
- capacité à obtenir de l'information de l'extérieur
- certaines connaissances sur le plan légal, surtout en ce qui concerne les pouvoirs du C.A. et de l'assemblée générale
- capacité de travailler en équipe
- capacité de rallier les autres membres aux décisions
- capacité d'évoluer dans un groupe
- volonté de s'impliquer et ouverture d'esprit
- quelques connaissances élémentaires en psychologie (ex. : pyramide de Maslow), en psychologie des groupes
- consulter les membres régulièrement
- capacité à évaluer le fonctionnement et la manière d'atteindre des objectifs

DEUXIÈME PARTIE :

5 CAS DE GESTION PARTICIPATIVE

DANS DES COOPÉRATIVES D'HABITATION LOCATIVE

Le cas de Monsieur Lavallée

Marie J. Bouchard et Marc Gagnon (1997)*

Dans la coop Beau Logis, tous les membres se plaignent d'un membre, monsieur Lavallée.

Cette coop, qui a été créée dans le cadre du programme fédéral 56.1, est âgée de 17 ans et compte 15 logements. Le prix des loyers est assez bas par rapport au prix du marché. Par exemple, la coopérative loue un logement de quatre pièces et demie pour 300 $ par mois, alors qu'un logement comparable coûte, sur le marché locatif privé, entre 450 $ et 550 $. Cependant, les rénovations faites il y a dix-sept ans ont été faites « en catastrophe » pour que les gens accèdent à leur logement le plus vite possible. Ce qui fait qu'aujourd'hui, les bâtiments sont dans un état piteux et qu'il y a de nombreuses réparations à faire. Ces dépenses à venir impliquent que le prix des loyers devra probablement être haussé de façon significative dans l'année qui vient.

Outre le conseil d'administration, il y a un comité d'entretien, un comité de finances et un comité de sélection des nouveaux membres. Chacun des coordonnateurs des comités est d'office membre du Conseil d'administration. La participation est relativement bonne, mais elle a tendance à diminuer en quantité et en qualité depuis quelques années. Plusieurs membres attribuent cette baisse de participation à la présence de monsieur Lavallée.

Monsieur Lavallée est un membre fondateur et s'occupe de la tenue de livres depuis qu'il habite la coop. Il fait un excellent travail et tous sont convaincus de son intégrité. Certains membres disent que monsieur Lavallée s'occupe de la coopérative « comme si elle lui appartenait ». C'est quelqu'un de très minutieux et de très exigeant envers lui-même et envers les autres. Cependant, il communique d'une façon très négative et agressive; il trouve toujours une critique acerbe à faire, sur un ton toujours désagréable et moralisateur. De plus, il s'exprime très longuement en s'attardant à de nombreux détails. Il est toujours sûr d'avoir raison et ne se donne pas la peine de comprendre le point de vue des autres membres. Lorsque quelqu'un exprime son désaccord avec insistance, « il le prend comme une attaque personnelle ».

La plupart des membres sont exaspérés par la présence de monsieur Lavallée. Personne ne veut plus travailler dans le même comité que lui. De plus, au cours des dernières années, plusieurs membres ont démissionné du comité en disant qu'ils n'arrivaient plus à endurer monsieur Lavallée. Dans la coop, plusieurs personnes sont fortement agacées par le caractère bureaucratique que monsieur Lavallée impose à la coop. On aimerait que tout

* Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Marc Gagnon travaille à la Vice-présidence Formation et gestion du changement de la Confédération Desjardins. Ce cas a été réalisé dans le cadre d'une recherche partiellement financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

se passe d'une façon plus conviviale et spontanée. D'autres, par contre, admettent que monsieur Lavallée insuffle une certaine rigueur qui est bénéfique à la coop. « On sait que les finances sont bien gérées, on sait où on s'en va », dira l'un d'entre eux.

Les conséquences de la présence de monsieur Lavallée sur le climat et le fonctionnement de la coopérative sont très évidentes, selon certains membres. La participation aux assemblées générales est de plus en plus faible et celles-ci sont de plus en plus houleuses. Plus personne ne veut travailler au comité de finances; la coopérative dépend donc d'une seule personne pour s'occuper des finances, monsieur Lavallée lui-même. De plus, puisque le coordonnateur du comité de finances est d'office membre du conseil d'administration, monsieur Lavallée est presque toujours nommé le trésorier de la coopérative. Les réunions du C.A. sont donc souvent très fastidieuses et le climat y est très tendu. À cause de cela, très peu de membres veulent faire partie du conseil. Plusieurs membres se disent aussi démobilisés par la présence de monsieur Lavallée.

Au mois de mars dernier, un très bon membre de la coopérative d'habitation Beau Logis, monsieur Doyon, envoie une lettre au conseil d'administration pour dire qu'il démissionne de son rôle de coordonnateur du comité d'entretien et qu'il se cherche un logement dans une autre coopérative; il ne peut plus endurer monsieur Lavallée. Cette démission attriste tous les membres de la coop car monsieur Doyon était un très bon voisin et il participait activement aux activités de la coopérative. Ses connaissances en bâtiment étaient particulièrement précieuses dans le contexte des travaux de rénovation à venir.

Suite à cette démission, les membres du conseil, dont fait partie monsieur Lavallée, ont une violente discussion. On dit à monsieur Lavallée que, encore une fois, un membre songe quitter le C.A. à cause de lui. « Ça fait au moins quatre personnes qui démissionnent de leur comité à cause de toi », lui dit-on. « Vous rejetez toujours les problèmes sur mon dos, répond-t-il ». « De toute façon, Albert Doyon n'arrêtait pas de chialer tout le temps. Moi, je suis bien content qu'il s'en aille » poursuit-il. « Pis, à part ça, si vous êtes encore pour m'accuser, moi je m'en vais! », lance-t-il avant de quitter la réunion.

Une fois monsieur Lavallée parti, les autres membres discutent de cette situation. Certains admettent que monsieur Lavallée n'est pas facile mais qu'il est le seul à pouvoir s'occuper de la tenue de livres. Et puis, ils se disent : « On n'est tout de même pas pour le mettre à la porte ». Les autres s'accordent pour dire que ça n'a pas de bon sens, que monsieur Lavallée mine considérablement le climat de la coop, au point de démobiliser l'ensemble des membres. Ils pensent aussi qu'il faudrait expulser monsieur Lavallée parce que, tant qu'il sera là, la coop connaîtra des difficultés. « Avec tout le travail qu'on a à faire pour remettre nos immeubles en bon état et avec des prix de loyers bientôt beaucoup plus élevés, on ne peut se permettre de garder monsieur Lavallée. Si on le garde, c'est tous les membres qui vont démissionner! », argumente l'un deux. Mais un autre réplique : « Même si on se mettait d'accord pour l'expulser, quel motif est-ce qu'on pourrait utiliser ? Après tout, monsieur Lavallée est un excellent locataire et il remplit toutes ses obligations de membre. On va avoir l'air fou à la Régie du logement... »

La Coopérative Beau Bon Pas Cher

Marie J. Bouchard et Marc Gagnon (1997)*

La Coopérative Beau Bon Pas Cher souffre d'un problème inquiétant. Plusieurs membres de la coop ne paient pas leur loyer depuis des mois, certains depuis plus d'un an. Personne ne s'inquiète de cette situation car on ne semble pas en être vraiment conscient, sauf la trésorière, qui est la seule responsable de la collecte des loyers. Mais elle-même ne paie plus son loyer depuis plus d'un an ! Personne d'autre ne veut s'occuper de la perception des loyers et des finances. Tous font confiance à la trésorière. De plus, lors des assemblées générales, personne ne comprend les explications du comptable au sujet des états financiers. Mais on ne s'en inquiète pas car on fait confiance à la trésorière.

Les relations entre les membres sont par ailleurs très amicales. On tient environ six « *partys* » ou autres activités de loisir par année. Par exemple, à tous les printemps, on va à la cabane à sucre. On se rend aussi souvent des services entre voisins. L'ambiance est très conviviale. Presque tous les nouveaux membres choisis, lorsqu'un logement devenait vacant, étaient d'abord des amis des membres de la coopérative.

On parle très peu souvent de finances ou d'entretien; chacun s'efforce de maintenir de bon rapports avec les autres membres. La plupart des membres détestent d'ailleurs les chiffres et l'administration. Et puis, on ne voudrait surtout pas nuire au travail de la trésorière et du coordonnateur de l'entretien « qui font un si bon travail! »

Personne dans la coop ne se plaint du niveau de participation aux activités de gestion de la coopérative, même si celui-ci est relativement faible. Ce sont quelques personnes qui s'occupent, à elles seules, des finances et de l'entretien. Il y a une corvée par année, à laquelle environ le tiers des membres participe. Les comités de sélection, de finances et d'entretien se réunissent deux fois par année. Le conseil se réunit environ quatre fois par année. De plus, il est toujours très difficile d'atteindre le quorum lors de l'assemblée générale annuelle. Il y a même quelques membres qui ne participent plus du tout aux activités de la coopérative depuis des années, mais le conseil n'est jamais intervenu à ce sujet car personne ne s'en est officiellement plaint.

Un jour, la trésorière quitte soudainement la coopérative en emportant avec elle plusieurs milliers de dollars qu'elle a réussi à retirer du compte de la coop à la caisse populaire. Suite à cela, la coop se retrouve avec un déficit accumulé de 20 000 $. Les membres sont abasourdis et n'arrivent pas à comprendre que leur copine ait pu poser un tel geste.

---

* Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Marc Gagnon travaille à la Vice-présidence Formation et gestion du changement de la Confédération Desjardins. Ce cas a été réalisé dans le cadre d'une recherche partiellement financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Certains disent qu'elle a tenté de régler temporairement ses problèmes financiers en puisant dans les coffres de la coopérative, mais qu'elle n'a pu rembourser l'argent qu'elle avait « emprunté » sans le demander. La trésorière aurait donc quitté la coopérative parce qu'elle avait honte d'avouer sa faute. Après discussion, les membres décident de ne pas intenter de poursuite légale contre l'ancienne trésorière.

Immédiatement après le départ de la trésorière, la SCHL[8] intervient en menaçant de mettre la coop en tutelle. Cela crée un choc qui « réveille » quelques-uns des membres; ils sentent qu'ils vont perdre leur logement auquel ils tiennent beaucoup. Lors d'une assemblée générale, ce petit groupe se fait élire au conseil d'administration en promettant de redresser la situation de la coop. Quatre des cinq nouveaux administrateurs sont membres de la coop depuis moins de deux ans (certains d'entre eux ont dû attendre jusqu'à 5 ans avant d'obtenir un logement dans la coopérative).

La Coop Beau Bon Pas Cher, de type 34,18[9], a été fondée en 1978 et compte 20 logements. Le prix des logements correspond maintenant à environ 50 % du prix moyen des loyers du marché. Les immeubles sont en assez bon état car ils ont été complètement rénovés en 1978 grâce à une combinaison de plusieurs subventions à la rénovation et parce qu'ils ont été très bien entretenus durant les 10 premières années d'existence de la coop.

Les membres qui ont décidé de reprendre les choses en main réussissent à négocier un plan de redressement financier en augmentant temporairement le prix des loyers de 60 $ par mois pour une période de 20 mois. La plupart des membres sont mécontents de cette situation. Plusieurs membres disent même vouloir quitter la coop à cause de cela. Certains disent que cette hausse de loyers est soudaine et arbitraire. Il y aurait d'autres manières, moins draconiennes de régler la question. Par exemple, on pourrait peut-être emprunter la somme à une banque, et en étaler les remboursements sur quelques années, de sorte à ne pas menacer l'équilibre budgétaire des occupants. On voit la mesure proposée comme une « punition » imposée par les petits nouveaux aux anciens. Or, on considère que c'est grâce aux anciens si les nouveaux membres peuvent jouir d'un logement rénové et d'un loyer relativement bas !

Le conseil a aussi mis en place des mesures préventives pour éviter la fraude. Par exemple, le comité d'entretien ne peut dorénavant dépenser plus de 500 $ sans demander la permission du conseil. Le coordonnateur du comité d'entretien est furieux de cette mesure qu'il trouve abusive car elle l'empêche d'avoir la marge de manœuvre nécessaire à son travail. Après tout, est-ce de sa faute si la coop est « dans le trou » ? D'autres mesures prises sont vues comme des « abus bureaucratiques ». Ainsi, lorsqu'un membre paie son loyer en retard, il se voit automatiquement imposer une amende de 20 $; et s'il n'a pas

[8] La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) exerce une surveillance des coopératives d'habitation en vertu de la convention qui lie la coopérative à des obligations spécifiques.

[9] L'article 34,18 de la Loi nationale sur l'habitation est le premier programme (fédéral) dont a bénéficié le développement des coopératives d'habitation locative.

payé son loyer le 20 du mois, des poursuites seront intentées contre lui à la Régie du logement. Aucun autre arrangement n'est possible.

Certains membres n'aiment pas du tout le style des membres du nouveau conseil. Or, ces derniers ont suivi plusieurs sessions de formation offertes par la fédération régionale de coopératives d'habitation. Ils se sentent donc sûrs d'eux, appliquant rigoureusement ce qu'ils ont appris là.

Cela dérange plusieurs membres, surtout les membres fondateurs qui habitent toujours la coop : « Pour qui vous prenez-vous ? Vous venez juste d'arriver dans la coop et déjà vous voulez prendre le contrôle! Vous n'étiez pas ici au début, quand on s'est tapé toutes les rénovations, quand on a été des mois à vivre dans la poussière. Vous êtes en train de rendre la coop invivable avec tous vos règlements. On ne peut plus rien faire sans demander une permission par écrit! Avant, on s'arrangeait bien; le climat était amical et on laissait des chances aux gens lorsqu'ils avaient de la difficulté à payer leur loyer. D'accord, on a eu des problèmes, mais il y a certainement une autre manière de les résoudre que de surveiller tout le monde tout le temps!? »

Mais les nouveaux répondent que tous les membres sont égaux, peu importe leur ancienneté. « Il n'y a pas plusieurs catégories de membres. Et puis, regardez ce que vous avez fait de la situation financière de la coop avec votre manque de rigueur. C'est un désastre! Alors, ne nous reprochez pas de vouloir mettre de l'ordre là-dedans! », rétorque une femme nouvellement devenue membre.

Il y a donc maintenant deux clans dans la coopérative, chacun bien campé sur ses positions. Certains membres font même une campagne pour débarquer les membres du conseil d'administration actuel lors de la prochaine assemblée générale. Cependant, aucun d'entre eux ne veut se présenter comme membre du conseil d'administration.

À La Bonne Entente

Marie J. Bouchard et Marc Gagnon (1997)*

Encore une fois, la Coopérative À La Bonne Entente est déchirée par une prise de décision. Il s'agit cette fois de l'aménagement de la cour. Certains membres, dont ceux qui ont des enfants, voudraient aménager un espace pour les enfants avec un carré de sable, une balançoire et des jeux. D'autres membres s'opposent à ce projet et voudraient plutôt qu'on y fasse un jardin, car ils craignent qu'un terrain de jeux nuise à la tranquillité et attire les autres enfants du voisinage. Ils disent qu'il y a un parc pas très loin où les enfants peuvent aller jouer.

Sur vingt (20) logements, onze (11) logements sont occupés par des personnes seules ou des couples sans enfant, et neuf (9) logements par des familles. À chaque fois qu'il y a une décision à prendre, les membres n'arrivent pas à s'entendre sur une solution mutuellement satisfaisante de sorte que, la plupart du temps, on a recours au vote pour trancher. Le vote est toujours très divisé, ce qui fait qu'il y a toujours près de la moitié des membres, la plupart du temps les familles, qui sont insatisfaits de la décision. De plus, les discussions lors des prises de décision sont toujours très longues et souvent très émotives.

Dans le cas de l'aménagement de la cour, le conseil a effectué plusieurs actions pour essayer de trouver une solution qui pourrait satisfaire tous les membres. Il a d'abord fait un sondage auprès des membres pour savoir ce qu'ils en pensaient. Puis, on a demandé au comité d'entretien d'examiner les différents scénarios avec les avantages et les inconvénients en termes de coûts et de faisabilité. Cela a créé une surcharge de travail au comité d'entretien qui se dit déjà débordé.

Une fois toutes ces démarches faites, la proposition a été soumise à l'assemblée générale. Mais, une fois de plus, les membres ont argumenté pendant des heures avant de se résigner à passer au vote. L'assemblée générale a donc été, comme d'habitude, très tendue et par moment houleuse. À un moment, le ton a monté et quelqu'un a voulu soumettre une proposition visant à modifier l'objet de la coopérative : « Il est proposé que dorénavant, la coopérative n'accepte que des ménages familiaux avec enfants ». Personne n'a osé appuyer la proposition, mais cela a entraîné des débats interminables. Un membre a même soumis une « contre-proposition » indiquant que, pour sa part, il aimerait bien vivre dans une coopérative où il n'y a pas d'enfants. Il a été nécessaire de reporter la suite de l'assemblée à une autre fin de semaine.

---

* Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Marc Gagnon travaille à la Vice-présidence Formation et gestion du changement de la Confédération Desjardins. Ce cas a été réalisé dans le cadre d'une recherche partiellement financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

En raison de la difficulté à prendre les décisions en assemblée générale, le conseil a pris l'habitude de soumettre à l'assemblée seulement les propositions les plus importantes. À cause de cela, les membres du conseil ont acquis une réputation de « dictateurs ». Il faut dire que ce sont presque toujours les mêmes personnes qui siègent au conseil car personne d'autre n'est intéressé.

La présidente, quoique très démocrate, est aussi dynamique et très efficace pour résoudre des problèmes. Elle devient parfois exaspérée devant la longueur des débats et l'impossibilité de trouver un terrain d'entente. De plus, lorsqu'un membre a un problème, c'est elle qu'il appelle. Elle s'efforce toujours de régler elle-même le problème. La plupart des membres l'aiment beaucoup et sont heureux qu'elle soit là pour voir aux problèmes, mais certains autres lui reprochent de vouloir mener la coop et de précipiter des décisions.

Lors de la dernière assemblée générale, les membres ont reproché au conseil d'avoir pris des décisions au cours de l'année sans consulter les membres. Les membres du C.A. se sont défendus en disant : « On ne va pas convoquer l'assemblée générale à chaque fois qu'il faut prendre une décision. Et puis, les deux assemblées annuelles sont déjà assez longues comme ça! » Mais certains membres répliquent : « À quoi ça sert d'être membre d'une coopérative si on ne participe pas à la prise de décision? ».

La Coopérative Bon Accueil

Marie J. Bouchard et Marc Gagnon (1997)*

La Coopérative Bon Accueil est une coopérative PHI[10] de 26 logements située dans un quartier défavorisé et qui a été fondée en 1990. Le quart (1/4) des logements y est directement subventionné. Un logement subventionné en est un où le locataire paie un loyer équivalent à vingt-cinq pour cent (25 %) de son revenu mensuel, le reste étant assumé par le gouvernement. Par exemple, une personne qui gagne 1 000 $ par mois, paiera un loyer mensuel de 250 $, même si le prix normal est de 500 $; c'est la subvention qui couvrira les 250 $ manquants. Les autres logements sont loués à un prix à peu près égal à la moyenne du prix des logements comparables dans le même voisinage.

À chaque année, de 8 à 10 membres quittent la coopérative. La plupart du temps, ce sont des personnes qui occupent un logement non subventionné qui disent partir parce qu'ils se rendent compte qu'ils n'obtiendront jamais un logement subventionné, ceux-ci ne se libérant pas assez vite. Ils disent aussi que ça ne vaut pas la peine d'habiter dans une coopérative lorsqu'on paie un loyer égal à celui d'un logement privé où on n'aurait ni responsabilités de propriétaire, ni besoin de participer à des corvées et à des réunions de comités.

De plus, il est toujours très difficile à chaque année de louer tous les logements. On est même obligé d'offrir deux mois gratuits pour trouver de nouveaux locataires. À cause de cela, les réserves financières de la coopérative sont presque à sec. Cette année est particulièrement difficile car, rendu au mois de septembre, il y a un logement qui n'est toujours pas loué.

Dans le but de savoir comment diminuer le taux de roulement, des membres du conseil se sont adressés à leur fédération régionale de coopératives d'habitation. La conseillère en gestion de la fédération leur a proposé, entre autres choses, d'essayer d'améliorer l'intégration des nouveaux membres. Comme première étape de l'amélioration de l'intégration, la conseillère leur a suggéré de réfléchir à la façon dont les membres sont intégrés à la coop.

Le conseil décide donc de tenir une assemblée générale spéciale pour y tenir une discussion sur l'intégration en demandant aux membres qui s'étaient joints à la coopérative au cours des deux dernières années de dire comment ils avaient été intégrés.

---

* Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Marc Gagnon travaille à la Vice-présidence Formation et gestion du changement de la Confédération Desjardins. Ce cas a été réalisé dans le cadre d'une recherche partiellement financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

[10] Le Prêt hypothécaire indexé (PHI) est le nom donné au Programme fédéral des coopératives d'habitation (en vigueur depuis 1984).

Voici le témoignage d'un de ces membres : « La première fois que j'ai rencontré les membres de la coop, c'est lors d'un *party* organisé à la fin des vacances d'été. Les seules personnes que je connaissais étaient celles du comité de sélection. Personne ne m'a présenté et je ne savais même pas qui étaient les autres nouveaux membres. Quelques personnes sont quand même venues me parler et m'ont souhaité la bienvenue dans la coop. Après ça, je suis rentré dans mon logement. Lors de l'entrevue de sélection, on m'avait bien expliqué comment je devais effectuer le paiement de mon loyer, en prenant soin de m'indiquer qu'un chèque sans provision entraînerait une amende de 20 $. On m'a aussi fait part des règles et procédures. L'un des membres a tenu à préciser : " Il est strictement interdit de mettre ses poubelles à la rue avant 18h! " On m'a ensuite demandé si je voulais participer au comité de finances. J'ai répondu oui. Et là, on m'a donné le numéro de téléphone du responsable et on m'a dit de l'appeler. C'est à peu près comme ça qu'on m'a intégré à la coop. »

Lors de la discussion sur l'intégration, certains membres ont aussi mentionné qu'ils s'étaient sentis un peu laissés à eux-mêmes. Il a fallu qu'ils se débrouillent pour savoir comment fonctionne la coop. Certains disent avoir été fort déçus car ils s'attendaient à plus d'entraide et de solidarité entre les membres de la coop. Ils déplorent le fait qu'il n'y a pas de projet collectif et que chacun vit dans son coin. Ils trouvent aussi difficile de savoir ce qui se passe dans les autres comités que celui où ils participent. Quelqu'un s'est même plaint qu'on lui ait imposé de travailler dans un comité qui ne l'intéressait pas du tout. D'autres se plaignent aussi de ne pas savoir ce qui se passe au conseil d'administration. Ils disent avoir l'impression que la coop est contrôlée par une petite clique qui cherche à conserver son pouvoir. De plus, quelques personnes ne comprennent pas pourquoi ils ont à payer des parts sociales et que seulement le quart des logements sont subventionnés.

Pour plusieurs membres, le mode de fonctionnement actuel ne pose pas problème. Ils disent être venus à la coop principalement pour se trouver un logement convenable, à prix abordable. À chacun de voir ce qu'il veut contribuer en termes de participation. Qui plus est, on doit faire confiance aux autres membres de la coop. « Ce n'est pas parce que je ne sais pas tout, que ça va plus mal pour autant! » D'autres membres s'objectent vivement à ce point de vue, la vie en coopérative étant le premier motif de leur présence à la Coopérative Bon Accueil.

Suite à cette discussion, les membres du conseil d'administration se disent fort surpris de tels commentaires. Jamais ils n'auraient pensé que l'intégration était à ce point mauvaise. Jamais non plus ils n'auraient cru que les membres étaient aussi insatisfaits. Toutefois, ils disent qu'ils vont essayer d'améliorer la situation car on ne peut continuer à perdre près du quart des membres à chaque année et on ne peut se permettre d'avoir des logements vacants. Mais ils ne savent pas comment s'y prendre. Il est alors proposé de demander à la conseillère en gestion de la fédération régionale de venir sur place pour suggérer des solutions.

Une fenêtre sur L'Avenir

Marie J. Bouchard et Marc Gagnon (1997)*

Cas (A)

Au cours de l'assemblée générale annuelle de la coopérative L'Avenir, une discussion animée éclate lorsque le conseil propose d'augmenter le prix des loyers de 10 %. Le conseil explique qu'une telle augmentation est nécessaire pour changer les fenêtres qui sont pourries. Mais les membres ne sont pas du tout d'accord avec cette augmentation. « Comment se fait-il que, tout d'un coup, il faut augmenter nos loyers? » demande l'un. « Si nous avions mieux entretenu les fenêtres, nous ne serions pas obligé de les changer aujourd'hui », s'exclame un autre. Un des membres du comité d'entretien s'exprime alors : « Vous avez raison, il aurait fallu les entretenir, les fenêtres. Mais personne ne s'est présenté aux corvées de peinture des fenêtres qui ont été organisées. » « Ce sont toujours les mêmes qui font tout. Il y a une *gang* qui ne fait jamais rien! C'est pour ça qu'on n'arrive pas à faire tout ce qu'on devrait faire », ajoute un autre membre du comité d'entretien.

« Ça n'a pas de bon sens que certains membres ne fassent par leur part, tandis que d'autres se démènent pour administrer et entretenir la coop », dit l'un d'eux. Un autre ajoute : « Ouais, et ils ont toujours de bonnes excuses, du style " je n'ai pas le temps pour l'instant "; sauf que l'instant dure toujours... » « On est tous très occupés, mais on se débrouille pour participer! Ceux qui n'ont pas le temps n'ont qu'à aller vivre ailleurs que dans une coop. On n'a pas besoin de bois mort! », poursuit une autre. « Le travail que ceux-là ne font pas, c'est nous qui devons le faire! », s'exclame encore un autre.

Cependant, le conseil se sent impuissant face à cette situation. « Nous n'allons tout de même pas faire la police. Nous avons d'autres chats à fouetter », dit Louise, la présidente. Puis, André, le trésorier, rétorque : « D'abord, comment êtes-vous si sûrs qu'ils ne participent pas, ces gens-là; avez-vous des preuves ? Nous ne tenons aucun registre de la participation, à ce que je sache! » Et d'ajouter : « De toute manière, le passé c'est le passé; aujourd'hui il faut remplacer les fenêtres. Est-ce que quelqu'un appuie la proposition du c.a. de financer le remplacement des fenêtres par une augmentation du budget - et donc des loyers - de 10 % pour l'année prochaine? »

---

* Marie J. Bouchard est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Marc Gagnon travaille à la Vice-présidence Formation et gestion du changement de la Confédération Desjardins. Ce cas a été réalisé dans le cadre d'une recherche partiellement financée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Mais la discussion reprend sur la question de la participation. Certains membres cherchent à modérer le débat et disent qu'il faudrait mettre en place un système de vérification de la participation. « Il faudrait avoir des exigences précises de participation que les membres s'engageraient à respecter en signant leur contrat de membre. » Quelqu'un ajoute alors : « Pour que ça fonctionne, je crois qu'il faudrait imposer des sanctions aux membres qui ne font pas leur part. »

Louise, présidente du conseil, indique qu'on a déjà essayé l'utilisation d'une fiche de participation à compléter par les membres. Mais on a rapidement abandonné cette pratique parce que les gens perdaient la fiche, ou bien il fallait les rappeler à plusieurs reprises avant qu'ils ne la remettent aux personnes responsables. De plus, plusieurs membres critiquaient cette fiche parce qu'ils la voyaient comme un contrôle bureaucratique. D'ailleurs, même lorsqu'on constatait qu'un membre ne participait pas assez, le conseil n'a jamais osé suspendre ou exclure un membre. « C'est facile d'imaginer des règlements et des contrôles, mais c'est autre chose que d'avoir le cran d'appliquer les pénalités, avec pour résultat de te faire haïr par ton voisin! » dit Marc, le secrétaire.

« Bien, voyons! Tout le monde les connaît, ceux qui ne participent pas! » réplique alors un membre. « On dirait qu'ils ne savent pas qu'ils vivent dans une coop, ces gens-là. Ils ne savent pas que la coop nous appartient et que c'est pour ça qu'il faut qu'on s'en occupe », ajoute un autre. « Ouais, ils pensent qu'ils sont des locataires ordinaires et qu'ils n'ont qu'à payer leur loyer. Ça serait beau si tout le monde faisait comme eux ! Elle aurait l'air de quoi, la coop ? C'est toujours les mêmes qui s'impliquent », poursuit encore une autre. « Et si ça continue, il y a de bons membres qui vont se tanner de travailler pour ces profiteurs-là. Moi, en tout cas, si ça ne change pas, j'arrête de participer! » s'écrit un autre.

D'autres membres, quant à eux, attribuent une partie de la non participation à une mauvaise organisation des activités d'entretien réalisées par les membres. « La plupart du temps, les corvées sont tellement mal organisées que personne ne sait quoi faire. Par exemple, arrivés sur place, on manque souvent d'outils... », avance un membre. « Ça n'encourage pas les membres à venir aux corvées parce qu'ils savent qu'ils vont perdre leur temps », poursuit une autre. « Pire ! on travaille souvent dans des conditions nettement dangereuses parce qu'on n'a pas l'équipement approprié! », ajoute un autre membre. « Ouais, parlons-en de l'organisation ! Ce n'est pas seulement les corvées, la plupart des comités fonctionne tout croche. Les réunions, c'est pas des réunions, c'est des séances de bavardage ! Certains comités ne produisent même pas de procès-verbaux. Comment voulez-vous que les membres soient intéressés à participer dans ces conditions-là ? » s'exclame quelqu'un d'autre.

Voyant que le temps avance et que le ton monte sans cesse, la présidente propose qu'on ajourne. La motion est appuyée et les membres rentrent chez eux.

Cas (B)

Lors de la réunion suivante, les membres de la Coopérative l'Avenir reprennent les discussions. André, le trésorier, présente la situation : « Voilà. Que l'on s'explique ou pas comment on en est arrivé là, la réalité c'est que les fenêtres doivent être changées. C'est ça, ou alors on continue de geler l'hiver prochain et c'est le chauffage qui va nous coûter une fortune. » Quelqu'un demande alors : « Est-ce qu'il n'y aurait pas une autre manière de financer les fenêtres que de les payer à même une augmentation de loyer sur une seule année ? Après tout, on a bien mis une trentaine d'années, si c'est pas plus, pour les user ? Pourquoi les payer en une seule année ? »

Micheline, l'ancienne trésorière de la coop dit alors : « Je crois qu'on pourrait financer une partie du coût des nouvelles fenêtres à même notre réserve de remplacement. Bien sûr, cela veut dire, encore une fois, demander la permission à la SCHL. Mais je crois qu'on l'obtiendrait. » Un membre dit : « On pourrait aussi faire un déficit et éponger la différence avec les sommes qui dorment dans la réserve générale. » Un membre s'écrie alors : « Quoi ?! on a de l'argent en banque et on nous propose d'augmenter les loyers ? Moi, je propose plutôt qu'on les réduise! » Micheline explique qu'on ne peut pas vider la réserve générale, puisqu'elle est là pour nous protéger contre d'éventuels coups durs, des imprévus. Ceci dit, la réserve de remplacement est là pour payer les gros travaux de structure, comme les fenêtres. Du moins, c'est ce qu'elle pense. Il faudra faire approuver la dépense par un agent de projet de la SCHL. « On va encore perdre notre temps, dit Louise. Regardez ce qui est arrivé la dernière fois. Ils nous ont demandé plein de questions concernant nos états financiers, pour se rendre compte, après coup, que c'est nous qui avions raison de les présenter comme on l'a fait. Moi, la SCHL, moins je la vois, mieux je me porte! » Un membre dit : « Pourquoi ne va-t-on pas tout simplement à la caisse pour emprunter la somme ? On pourrait garantir le prêt par une hypothèque de second rang et étaler la dépense sur une plus longue période. Comme ça, on n'augmenterait pas nos loyers d'un coup sec. Parce qu'à dix pour cent, moi, je démissionne! »

Quelqu'un dit alors : « Coudon, on dirait que ni le comité d'entretien, ni le comité de finances fait sa job ici ! Comment ça se fait qu'on se retrouve en assemblée générale, toute la gang, à devoir décider de propositions qui n'ont été préparées par personne ? J'ai d'autres choses à faire ! » Un membre lui répond : « J'aimerais bien t'y voir, toi, au comité des finances ! Tu viendras passer les trois heures de réunion qu'on s'est tapé, pas un, mais trois soirs de suite la semaine dernière pour préparer les états financiers ! » « Pis t'étais où, toi, quand on a fait la dernière corvée ? » s'exclame un autre.

Afin d'éviter que la réunion tourne mal, la présidente propose qu'on ajourne à nouveau. Elle suggère que, la prochaine fois, un conseiller de la fédération soit invité à prendre part au débat. Les membres approuvent et quittent la salle de réunion.

TROISIÈME PARTIE :

MÉTHODOLOGIE

1. Informateurs clés[11]

Dans le but d'enrichir notre connaissance de la problématique de la gestion des coopératives d'habitation et pour recueillir des informations qui nous permettraient de concevoir les schémas d'entrevue qui ont servi à interroger les membres de coopératives, nous avons rencontré dix informateurs clés. Ces personnes ont été choisies pour leur expérience comme intervenants auprès des coopératives d'habitation québécoises et pour leur capacité reconnue[12] à analyser la problématique coopérative dans le domaine du logement. Les informateurs clés nous ont aidé dans l'identification des principaux problèmes de gestion auxquels se confrontent les coopératives d'habitation locative. Certains d'entre eux nous ont aussi permis d'entrer en contact avec des coopérateurs afin de mener des entrevues. Enfin, nous avons eu recours à certains de nos informateurs clés pour valider les cas.

Le schéma d'entrevue des informateurs clés[13] visait à recueillir des données sur :

- les divers types de difficultés vécues par les coopératives d'habitation;
- les compétences requises pour la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation;
- les pratiques saines de gestion préventive;
- et les pratiques habilitantes.

2. Coopérateurs

Afin de comprendre les processus d'habilitation au sein des coopératives d'habitation locative, nous avons conçu deux schémas d'entrevue. L'un d'eux vise à saisir les facteurs qui favorise un succès exemplaire à l'égard des principaux enjeux de la gestion coopératives (voir section 3 du document). L'autre vise à saisir les facteurs qui peuvent mener à des difficultés de gestion.

2.1 Coopérative qui connaît un succès exemplaire à l'égard d'un des cinq enjeux

L'un de ces deux schémas[14] est conçu dans le but d'interroger les membres d'une coopérative qui connaît un succès exemplaire à l'égard de ces cinq enjeux, ou qui, d'une manière générale, est identifiée comme ayant de « saines pratiques de gestion préventive ». Ce schéma vise à identifier les stratégies et pratiques de gestion qui sont mises en œuvre pour relever l'un des cinq enjeux. L'entretien sert soit à se concentrer sur un seul des cinq enjeux pour pouvoir le traiter avec le plus de profondeur possible, ou soit à définir des principes généraux de saine gestion préventive en regard de plusieurs de ces enjeux.

[11] Pour des raisons d'ordre éthique, nous ne divulguons pas les noms de nos informateurs clés.
[12] Les informateurs clés étaient des personnes oeuvrant à titre de professionnel ou de consultant auprès des coopératives d'habitation locative québécoises.
[13] Voir schéma d'entrevue # 1 à la fin de la présente section.
[14] Voir schéma d'entrevue # 2 à la fin de la présente section.

2.2 Coopérative qui a des problèmes particuliers à l'égard d'un des cinq enjeux

L'autre schéma d'entrevue[15] sert dans les coopératives ayant vécu des problèmes particuliers à l'égard de l'un des cinq enjeux. Il vise à identifier, en lien avec l'enjeu concerné, une séquence de situations ou d'actions par rapport aux structures, à la communication, à la gestion du pouvoir, à la mise en œuvre de projets, aux valeurs et aux services ou activités.

3. Échantillon

Pour permettre de recueillir les données nécessaires à notre recherche, notre échantillon est conçu en fonction :

1) des champs de gestion à couvrir et de trois types de difficultés;
2) et des cinq enjeux cités précédemment (voir le chapitre 3 du document).

De plus, puisque nous avons comme but d'identifier les facteurs qui favorisent ou, au contraire, inhibent l'intégration et l'habilitation des membres, nous divisons notre population en deux types de coopératives, celles qui sont exemplaires à l'égard d'un des cinq enjeux et celles qui éprouvent des difficultés face à l'un des enjeux.

3.1 Champs de gestion à couvrir

On peut se représenter les quatre domaines de gestion et les trois moments où peuvent surgir des difficultés dans le tableau 5 qui suit.

Étant donné ces douze possibilités, notre échantillon aurait pu de composer de 12 coopératives correspondant respectivement à chacune des possibilités.

3.2 Les cinq enjeux issus des entrevues avec les informateurs clés et leurs conséquences sur l'élaboration de l'échantillon

Pour être en mesure d'identifier les pratiques de gestion qui favorisent ou inhibent l'intégration et l'habilitation des membres, notre échantillon devrait comporter :

- cinq coopératives qui sont respectivement exemplaires à l'égard de chacun des cinq enjeux;
- cinq coopératives qui ont respectivement des difficultés avec chacun des cinq enjeux.

[15] Voir schéma # 3 à la fin de la présente section.

Tableau 5 :
L'échantillon à l'égard des champs de gestion et des types de difficultés

Champs de gestion : **Types de difficultés (ou moments des difficultés) :**	Gestion immobilière (I)	Gestion des relations (R)	Gestion financière (F)	Gestion de la mission (M)
Difficultés vécues lors de la mise sur pied (M)	Coop MI	Coop MR	Coop MF	Coop MM
Difficultés vécues lors du renouvellement rapide du sociétariat (R)	Coop RI	Coop RR	1 coop RF	Coop RM
Difficultés vécues lors d'un événement traumatisant (E)	Coop EI	Coop ER	Coop EF	Coop EM

Tableau 6 : L'échantillon en regard des enjeux de gestion

Enjeux : **Caractéristique de la Coop :**	Enjeu 1 (satisfaction)	Enjeu 2 (engagement)	Enjeu 3 (relations)	Enjeu 4 (démocratie)	Enjeu 5 (finances et immobilier)
Coop qui relève bien l'enjeu	Coop de type S+	Coop de type E+	Coop de type R+	Coop de type D+	Coop de type FI+
Coop qui a des difficultés à l'égard de l'enjeu	Coop de type S-	Coop de type E-	Coop de type R-	Coop de type D-	Coop de type FI-

Avec un tel échantillon, nous visions être en mesure de mettre au jour, pour chacune des coopératives d'habitation :

- soit les pratiques de gestion qui sont mises en œuvre pour permettre à la coopérative de réussir à l'égard de l'un des cinq enjeux;

- soit les pratiques de gestion qui nuisent à la bonne performance de la coopérative en regard de l'un des cinq enjeux.

3.3 L'échantillon théorique

Notre échantillon théorique (ou idéal) pourra être décrit en fonction des catégories établies aux tableaux 5 et 6, c'est-à-dire en fonction :

- des champs de gestion à couvrir;
- des types (ou moments) des difficultés rencontrées;
- d'un des cinq enjeux que la coop relève ou non.

En faisant des croisements entre les tableaux 5 et 6, on obtient une double caractérisation de chacune des coopératives. Le tableau 7 qui suit constitue une synthèse des tableaux 5 et 6.

Tableau 7 : Synthèse des tableaux 5 et 6

Champs de gestion et enjeux :	Gestion immobilière(I) Enjeu 5 : Finances et immobilier (FI)	Gestion des relations (R) Enjeu 3 : relations (R)	Gestion financière (F) Enjeu 5 : Finances et immobilier (FI)	Gestion de la mission (M) Enjeu 1 : satisfaction (S) Enjeu 4 : démocratie (D) Enjeu 2 : engagement (E)
Types de difficultés (ou moments des difficultés)				
Difficultés vécues lors de la mise sur pied (M) (+ ou -)	Coop MI / FI+ ou /FI-	Coop MR /R+ ou /R-	Coop MF / FI+ ou /FI-	Coop MM /S+ ou/D+ ou/E+ ou /S- ou /D- ou /E-
Difficultés vécues lors du renouvellement rapide du sociétariat (R) (+ ou -)	Coop RI / FI+ ou /FI-	Coop RR /R+ ou /R-	1 coop RF / FI+ ou /FI-	Coop RM ou/S+ ou/D+ ou/E+ ou /S- ou /D- ou /E-
Difficultés vécues lors d'un événement traumatisant (E) (+ ou -)	Coop EI / FI+ ou /FI-	Coop ER /R+ ou /R-	Coop EF / FI+ ou /FI-	Coop EM ou/S+ ou/D+ ou/E+ ou /S- ou /D- ou /E-

Chacune des coopératives de l'échantillon peut donc être classée en fonction de toutes les variables qui font l'objet de notre recherche. Une coopérative sera donc identifiée par un code d'identification de trois lettres suivies du signe « +» ou du signe « - »où :

- la première lettre représente **le type (ou moment) de difficulté**;
- la deuxième lettre représente **le domaine de gestion**;
- la troisième lettre représente l'**enjeu;**
- le signe « + » signifie que **la coop relève bien l'enjeu**;
- le signe « - » signifie que **la coop a des difficultés à l'égard de l'enjeu**.

Par exemple, une coopérative ayant vécu des problèmes de relations entre les membres lors de sa mise sur pied, sera une coopérative de type MR/R-. Par contre, une coopérative qui aura eu un succès exemplaire à l'égard des relations entre les membres lors de sa mise sur pied sera de type MR/R+.

2 lettres du tableau 5 **MR**	lettre suivie de + ou - du tableau 6 **/R+** **ou /R-**

L'échantillon devra aussi comporter un certain nombre d'organisations ayant été identifiées comme ayant la capacité de relever les défis que pose la gestion coopérative dans ce champ particulier d'activités.

3.4 L'échantillon réel

L'échantillon que nous venons d'identifier est l'échantillon théorique ou idéal. Cependant, certaines contraintes rendent difficile l'atteinte de nos objectifs. Ainsi, étant donné que les intervenants interrogés connaissent mieux les coopératives qui éprouvent des difficultés, les coopératives qui relèvent bien l'un des cinq enjeux seront difficiles à identifier. L'autre principale contrainte vient du fait que certaines coopératives n'ont pas encore relevé l'un des enjeux qui nous intéressent ou bien qu'elles refusent de participer à notre enquête.

Dans le but de limiter les frais de transports et d'hébergement, cinquante pour cent des coopératives de l'échantillon se trouve à Québec et l'autre cinquante pour cent, à Montréal.

Nous avons consulté les informateurs clés pour obtenir des coordonnées sur des coopératives qui correspondent à notre échantillon théorique. Dans les faits, l'échantillon comporte plus de coopératives ayant eu des difficultés que de coopératives qui ont connu des succès exemplaires.

Voici la liste des coopératives d'habitation qui nous ont été identifiées par les informateurs clés respectivement à Québec et à Montréal.

Tableau 8 : Échantillon

Coopérative[16] (programme)	Nombre de logements	Code d'identification*				Informateur
		Moment	Domaine	Enjeu	Succès	
Coop nº 1 (PIQ)	19	E	R	/R	-	Informateur A
Coop nº 2 (PHI)	14	M	I	/FI	-	Informateur A
Coop nº 3 (56.1)	32		M	/E	+	Informateur A
Coop nº 4 (56.1)	32		M	/E	-	Informateur A
Coop nº 5 (34.18 et PIQ)	13		M	/D	+	Informateur A
Coop nº 6 (PHI)	40		R	/R	-	Informateur A
Coop nº 7 (PIQ)	19		R	/R	-	Informateur A
Coop nº 8 (56.1)	43		M	/E	+	Informateur B
Coop nº 9 (56.1)	20		R	/R	+	Informateur B
Coop nº 10 (56.1)	45		R	/R	-	Informateur B
Coop nº 11 (56.1)	23	E	I	/FI	-	Informateur B
Coop nº 12 (56.1)	10	E	I	/FI	-	Informateur B
Coop nº 13 (PHI)	24	E	M	D	-	Informateur C
Coop nº 14 (PHI)	38	E	F	/FI	-	Informateur C
Coop nº 15 (34.10)	12	E	F	/FI	-	Informateur D
Coop nº 16 (34.18 et 56.1)	16	E	M	/E	-	Informateur D

[16] Pour des raisons d'ordre éthique, nous tenons à garder confidentiels les noms des coopératives et des répondants qui nous ont été fournis par les informateurs clés.

***Légende du code d'identification :**

Moments (Types de difficultés)	Domaines (de gestion)	Enjeux (issus des informateurs clés)	Succès
M = Lors de la mise sur pied R = Lors du renouvellement rapide du sociétariat E = Lors d'un événement traumatisant	I = Immobilier R = Relations entre les membres F = Financier M = Mission	S = Satisfaction E = Engagement R = Relations D = Démocratie FI = Financier et immobilier	+ =Coop qui relève l'un des cinq enjeux - = Coop qui a des difficultés à l'égard d'un des cinq enjeux

3.5 Les schémas d'entrevue

Schéma d'entrevue # 1 : INFORMATEURS CLÉS

1. Difficultés vécues lors de la mise sur pied d'un projet

1.1 Quels sont les domaines de gestion où vous avez pu observer des difficultés lors de la mise sur pied d'un projet de coopérative, et de quels types de difficultés s'agissait-il ?

1.2 Selon votre expérience, quelles sont les causes des difficultés vécues lors de la mise sur pied d'un projet de coopérative d'habitation ?

1.3 Quelles sont les actions correctives qui, à votre connaissance, ont été apportées ?

1.4 Quels sont les résultats de ces actions correctives ?

2. Difficultés liées au renouvellement rapide ou important du sociétariat

2.1 Quels sont les domaines de gestion où vous avez pu observer des difficultés liées au renouvellement des membres d'une coopérative, et de quels types de difficultés s'agissait-il ?

2.2 Selon votre expérience, quelles sont les causes des difficultés ?

2.3 Quelles sont les actions correctives qui, à votre connaissance, ont été apportées ?

2.4 Quels ont été les résultats de ces actions correctives ?

3. Difficultés résultant d'un événement traumatisant pour l'organisation

3.1 Quels sont les domaines de gestion où vous avez pu observer des événements qui ont traumatisé une coopérative, et de quels types de difficultés s'agissait-il ?

3.2 Selon votre expérience, quelles sont les causes de tels traumatismes ?

3.3 Quelles sont les actions correctives qui, à votre connaissance, ont été apportées ?

3.4 Quels ont été les résultats de ces actions correctives ?

4. Compétences pour la prise en charge de la gestion coopérative

4.1 À la lumière de votre expérience de la coopération d'habitation, quelles sont les compétences que les membres doivent déployer dans la prise en charge de la gestion de leur organisation ?

Liste des compétences requises pour gérer une coopérative d'habitation :

- Développer et entretenir une vision de l'action collective.
- Évaluer les besoins à court, moyen et long terme de l'entreprise.
- Arbitrer entre besoins collectifs et individuels du groupe de personnes.
- Comprendre et gérer les relations entre les membres.
- Doser leadership et initiatives individuelles.
- Évaluer les besoins de formation des membres, gestionnaires et dirigeants.
- Comprendre et gérer les relations avec l'environnement (la communauté, le secteur du bâtiment, les institutions financières, les différentes instances des sociétés d'État, le réseau coopératif).
- Susciter et gérer la participation.

5. Pratiques saines de gestion préventive

5.1 Connaissez-vous une coopérative d'habitation qui vous semble un cas exemplaire en matière de pratiques saines de gestion préventive ?

5.2 Quels sont, à votre avis, des pratiques de gestion préventive susceptibles de faciliter l'intégration des nouveaux membres et la prise en charge de la gestion par les membres ?

5.3 Avez-vous observé, dans le cadre d'une coopérative ayant recours à une gestion préventive, des stratégies qui permettent d'intégrer de façon efficace les nouveaux membres ?

5.4 Quels sont pour vous les éléments clés d'une gestion préventive dans une coopérative d'habitation ?

6. Pratiques habilitantes

Éducation

6.1 Quel est le rôle de la formation dans la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation par ses membres ?

Leadership

6.2 Quel type de leadership est susceptible de favoriser la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation par ses membres ?

Mentorat

6.3 Est-ce que le mentorat (ou le parrainage) est un moyen efficace de transmettre des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation ?

Outillage

6.4 Quel type de leadership est susceptible de favoriser la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation par ses membres ?

Structuration

6.5 Quelles sont les structures (règlements et politiques) qui peuvent être mises en place pour faciliter la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation par ses membres ?

Réalisation de soi

6.6 Comment les pratiques de gestion peuvent-elles favoriser la réalisation de soi chez les membres de coopératives d'habitation ?

Communication

6.7 Quelles sont les pratiques de communication qui peuvent favoriser l'intégration et la prise en charge de la gestion d'une coopérative d'habitation par ses membres ?

Schéma d'entrevue # 2 : COOPÉRATEURS – CAS DE SUCCÈS

Note : Certaines des questions qui suivent sont volontairement générales; elles servent de guide pour la personne conduisant l'entrevue et devront être reformulées en questions spécifiques et explicites au fur et à mesure du déroulement de l'entrevue.

1. La satisfaction des besoins des membres

Questions possibles :

Qu'est-ce que la coop fait pour s'assurer que les membres sont satisfaits de leurs conditions de logements, de leur milieu de vie, de la gestion de leur organisation ?

Quelles sont les sources d'insatisfaction les plus fréquemment évoquées par les membres ?

Lorsque la coop vit des difficultés, comment la recherche de solutions s'effectue-t-elle ?

2. La création et le maintien de l'appartenance, de l'engagement et de la participation des membres

Questions possibles :

Qu'est-ce qui se passe lorsque la coop accepte un nouveau membre ?

Quelles sont les informations que reçoit le nouveau membre au cours du premier mois ?

Quelles sont les activités de formation auxquelles le nouveau membre assiste ?

Les nouveaux membres sont-ils parrainés ? Si oui, quel est le rôle du parrain ?

Comment les responsabilités et les tâches sont-elles réparties ?

Quels sont les outils (guides, listes de vérifications, etc.) qui permettent aux membres d'effectuer leur travail ?

3. La création et le maintien de bonnes relations entre les membres

Questions possibles :

Quels sont les moyens utilisés pour faire circuler l'information ?

Quelle est la nature de l'information diffusée ?

Les conflits entre les membres sont-ils fréquents ?

Qu'est-ce qui est fait pour dépister ou prévenir les conflits entre les membres ?

Lorsqu'il y a des conflits entre les membres, comment se règlent-ils ?

Comment fait-on pour consulter les membres ? à quelle fréquence et pourquoi les consulte-t-on ?

Comment s'assure-t-on que tous les membres se sentent concernés par les activités qui les concernent ?

4. La création et le maintien d'un fonctionnement et d'un leadership démocratique.

Questions possibles :

Comment s'effectue la prise de décision dans la coop ?

Comment le leadership est-il exercé ?

Comment les pouvoirs sont-ils partagés entre le C.A. et les comités ?

Quelles sont les actions qui permettent de préparer une relève au C.A. ? aux comités ?

Quelles sont les pratiques qui permettent d'assurer la transparence du C.A. ? des comités ?

5. La création et le maintien d'une bonne santé financière et immobilière

Questions possibles :

Comment les états financiers sont-ils présentés aux membres ?

Comment s'effectue la planification budgétaire ?

Quels sont les règlements et les procédures qui permettent de prévenir la fraude ?

Comment les travaux d'entretien sont-ils planifiés ?

Comment les travaux d'entretien sont-ils organisés ?

Comment les travaux d'entretien sont-ils réalisés ?

Comment les travaux d'entretien sont-ils évalués ?

Schéma d'entrevue # 3 : COOPÉRATEURS – CAS DE DIFFICULTÉS

Note : L'intervieweur utilise le schéma suivant pour retracer la séquence des événements et préciser les enjeux en termes de structures, de communication, de gestion du pouvoir, de mise en œuvre de pratiques de gestion et de services ou activités.

Séquence :	Structures	Communication	Gestion du pouvoir	Mise en œuvre	Valeurs	Services ou activités
Causes						
Effets						
Conséquences						
Mesures curatives						
Mesures préventives						

BIBLIOGRAPHIE

ANGERS, F.-A. (1976), La coopération. De la réalité à la théorie économique, Montréal, Fides.

ARGYRIS, C. (1993), *Knowledge for Action : A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Publisher.

ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses : Facilitating organizational Learning*, Boston, Allyn & Bacon.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Co.

BANDURA, A. (1979), *L'apprentissage social*, traduit par Jean-A. Rondal, Bruxelles, Pierre Mardaga, Éditeur.

BATTEN, J. (1995), « Viewpoints : What's Hot in Management », *SAM Advanced Management Journal,* vol. 60, no 1, Winter 1995, p. 46-47.

BALKWILL, M. et FISHLOCK, J. (1993), *The Evolution of Member Conflict in Housing Co-operatives*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logement.

BÉLAND, C. (1993), « Allocution d'ouverture », *Sommet sur l'éducation coopérative,* tenu à l'UQAM en novembre 1993.

BOUCHARD, M. (1994a), *Évolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec*, Paris, École des hautes études en sciences sociales (thèse, Doctorat de l'EHESS).

BOUCHARD, M. (1994b), *Intégration des membres et pratiques de gestion des coopératives d'habitation*, Projet de recherche soumis à la SCHL pour l'obtention d'une subvention de recherche.

BOUCHARD, M. (1992), *Bilan, enjeux et perspectives d'avenir du mode d'organisation coopératif dans le secteur logement au Québec*, Allocution à un déjeuner-conférence dans le cadre des États généraux de la coopération, Saint-Hyacinthe, le 3 mai 1992.

BOUCHARD, M. (1986-87), « Un aspect de la promotion de l'habitation coopérative au Québec : le rôle des groupes promoteurs dans la gestion des coopératives », *Coopératives et développement*, vol. 18, no 2, p. 161-176.

BOUCHARD, M., CARRÉ, G., CÔTÉ, D., LÉVESQUE, B. (1995), « Pratiques et législations coopératives au Québec : un chassé-croisé entre coopératives et État », p. 213-242, *in* : Alberto Zevi, José Luis Monzòn Campos (eds), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, DeBoeck-Wesmael.

BOUCHARD, M., MALO, M. (1983), *La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation*, Montréal, École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, Cahier no S-83-3.

BOUCHIKI, H. (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.

BOURDIEU, P. (1986), « The Forms of Capital », p. 241-258 *in* : J. G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New-York/ Westport/ London, Greenwood Press.

BRIDAULT, A. (1992), « À la recherche de la différence perdue : prolégomènes à une philosophie de gestion fondée sur les principes de la coopération », *Coopératives et développement,* vol. 22, no 1.

CASTEL, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

CHATTERJEE, P., BAILEY, D. (1993), « False Empowerment : Lessons from Three Sociological Autopsies of Community Action », *Case Analysis,* vol. 3, no 2, Summer 1993, p. 113-131.

CHFC (1993), *Analysis of Federal Co-operative Housing Program Projects in Difficulty. Executive Summary.* Ottawa, Co-operative Housing Federation of Canada, S.l., doc. photocopié.

CHOMEL, A., VIENNEY, C. (1996), « Déclaration de l'ACI : la continuité au risque de l'irréalité », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 260, p. 64-71.

CIRIEC (1996), « Le XVIe Congrès des dirigeants et dirigeantes des caisses Desjardins », *Le Bulletin du CIRIEC*, no 5, mai 1996, p. 13-14.

CIRIEC (1993), *Les coopératives à la croisée des chemins.* Mémoire du Comité CIRIEC sur la législation coopérative(M. Bouchard, G. Carré, D. Côté, J.-C. Guérard, G. A. LEBEL, B. Lévesque, G. R. Pelletier, M. Roy), Montréal, École des HEC et Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC).

COADY, M. M. (1941), *Maîtres de leur propre destin : l'histoire du mouvement d'Antigonish ou l'éducation des adultes par la coopération économique, (Masters of their own destiny)*, Gardenvale, Québec, Garden City Press, 1941.

COHEN, S. (1988), *Group Empowerment : Vision, Goals, and Efficacy,* Dissertation pour l'obtention d'un doctorat à l'Université de Yale.

COLEMAN, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mass.)/ London, The Belknap Press of Harvard University Press.

COMTOIS, G., BEAULIEU, R., HUMÉREZ-COMTOIS, N. (1981-1982), « Réflexion liminaire sur le thème de cette publication : l'éducation coopérative », *Revue du CIRIEC*, vol. 14, nº 1, 1981-1982, p.1 à 6.

CQCH (1994), *Projet de développement et de mise en place d'une expertise réseau en aide aux coopératives d'habitation*, Demande présentée par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation au nom du secteur habitation dans le cadre du Programme d'aide aux regroupements coopératifs administrés par le Conseil de la coopération du Québec.

EME, B., LAVILLE, J.-L. (dir.) (1994), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

FINCHER, R., RUDDICK, S. (1983), « Transformation Possibilities Within the Capitalist State : Co-operative Housing and Decentralized Health Care in Quebec », *International journal of urgan and regional studies*, vol. 7, no 1, p. 44-71.

GAGNON, M. (1995), *Effets de l'habilitation (empowerment) sur l'apprentissage de la gestion des coopératives d'habilitation locatives québécoises : recension d'écrits et formation d'hypothèses*, Essai de maîtrise, Département de didactique, psychopédagogie et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation de l'université Laval, octobre, 114 pages.

GARRATT, B. (1995), « An Old Idea that has Come of Age », *People Management*, vol. 1, no 19, Sep. 21, 1995, p. 25-28.

GILLY, M. (1988), *La fonction sociale des outils cognitifs*, Montréal, Séminaire du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'apprentissage et le développement de l'éducation, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CIRADE, no S28.

GODBOUT, J. T. (1983), *La participation contre la démocratie*, Montréal, Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin.

GODBOUT, J. T. (1987), La démocratie des usagers, Montréal, Les Éditions du Boréal-Express.

GODBOUT, J. T., CAILLÉ, A. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.

GRANOVETER, M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, no 3.

HABERMAS, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, T. 1, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris, Fayard.

HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993), *Reengineering the Corporation - A Manifesto from Business Revolution*, New York, Harper Collins Publishers.

KAYE, B., JACOBSON, B. (1995), « *Mentoring : A Group Guide* », *Training & Development,* avril 1995, Vol. 49, N° 4, p. 22-27, Alexandria, VA : American Society for Training and Development Inc.

KEITH, M. (1992), « Co-operative Housing and Community Development : Shared Risk. A practitionner's paper, *in* : Bouchard, M., Henderson, B. (to be published), *Community Development : The Place and Role of Co-operatives*, Proceedings from the 1992 Canadian Association for studies in co-operation's meeting at the Learned Societies Conference, Charlottetown, University of Prince-Edward-Island.

KELLER, T., DANSEREAU, F. (1995) « Leadership and Empowerment : A Social Exchange Perspective », *Human Relations*, vol. 48, n° 2, 1995.

KOLB, D.A., (1984), *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, New-Jersey, Prentice-Hall Inc.

MELUCCI, A.. (1989), *Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Societies*, Londres/ Victoria ((Australia)/ Auckland (New Zealand), Hutichinson Radius.

MURRAY, M. et OWEN, M. A. (1991), *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

O'CONNELL, A., K. (1995), « Boost Self-Esteem », *Executive Excellence*, 8 janvier, 1995.

OLSON, M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Septième édition (1971), Cambridge, Massachuset/London, England, Harvard University Press.

O'NEILL, M. (1992), « Community Participation in Quebec's Health System : A Strategy to Curtail Community Empowerment ?», *International Journal of Health Services,* vol. 22, no 2, p. 287-301.

PETERS, T. (1996), « Brave Leadership », *Executive Excellence*, vol. 13, no 1, Jan. 1996, p. 5-6.

PHILLIPS, A. (1995), « Learning How to Take the Initiative », *People Management,* Vol.1, no 17, Aug. 24, 1995, p. 32-35.

PIERCE, J. L., RUBENFELD, S., MORGAN, S. (1991), « Employee Ownership : A Conceptual Model of Process and Effects », *Academy of Management Review*, Vol. 16, no 1, p. 121-144.

POLANYI, K. (1988), *La grande transformation*, Paris, Gallimard.

PUTNAM, R. (1996), *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

RANDOLPH, W. A. (1995), « Navigating the Journey to Empowerment », *Organizational Dynamics*, American Management Association.

RISSEL, C. (1994), « Empowerment : The Holy Grail of Health Promotion ?», *Health-Promotion-International,* vol. 9, no 1, p. 39-47

SANDOVAL, V. (1994), *Les techniques du reengineering*, Paris, Hermes.

SCHL (1990), *Évaluation du Programme fédéral des coopératives d'habitation*, Ottawa, Centre d'analyse de marché de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

SCHÖN, D.A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner : Toward a New Design for Teaching in Learning in the Profession*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher.

SCHÖN, D.A. (1983), *The Reflective Practitionner : How Professionnals Think in Action*, New-York, Basic Books Inc.

SCOTT, C. D., JAFFE, D.T. (1991), *Empowerment : A Practical Guide for Success*, Mento Park, California, Crisp Publications Inc.

STEVENSON, H.-M., BURKE, M. (1991), « Bureaucratic Logic in New Social Movement Clothing : The Limits of Health Promotion Research », *Health Promotion International,* vol. 6, no 4, p. 281-289.

THOMAS et VELTHOUSE (1986), in Tymon, 1988.

TYMON, W. G. Jr. (1988), *An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment*, A Dissertation Submitted to the Temple University Graduate Board.

VANDEWALLE D., VAN DYNE, L., KOSTOVA, T. (1995), « Psychological Ownership : An Empirical Examination of its Consequences », *Group & Organization Management*, vol. 20, no 2, June 1995, p. 210-226.

VELTHOUSE, B. A. (1990), *The Choice Model of Empowerment : An Exploratory Field Study,* thèse de doctorat présentée à l'Université de Pittsburgh.

VIENNEY, C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives, t. 2, Analyse comparée des coopératives fonctionnant dans des systèmes économiques différents*, Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste.

VOGT, J. F., MURRELL, K. L. (1990), *Empowerment in Organizations*, San Diego, Pfeiffer and Company.

WARD, P. J. (1993), *A Study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment*, A dissertation. Submitted to the Faculty of the University of Miami in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.