

Étude de cas:  
**Koumbit Inc**

Travail effectué par  
Franck Lecocq, Victoria Saravia et Loukia Tsakanikas

Dans le cadre du cours :  
Management de l'entreprise sociale et collective et innovation sociale  
HEC-A15 6-441-14

---

## **Table de matières**

### I. Description de l'organisation

#### 0. Mission et émergence

#### 1. Structure interne : Gouvernance et gestion

##### 1.1 Gouvernance

##### 1.2. Gestion

#### 2. Financement, stratégie et relations avec les acteurs externes

##### 2.1. Champ d'activité, concurrence

##### 2.2 Financement

##### 2.3. Valeur ajoutée, bénéfices pour les clients et pour les membres

##### 2.4. Évolution de la mission et comptes solidaires

##### 2.5. Partenariats et autres acteurs

##### 2.6. Stratégie de Koumbit

### II. Analyse du cas et problématiques

#### 1. Tensions entre les missions

##### 1.1 L'environnement de travail

##### 1.2 Koumbit au service des organisations progressiste

#### 2. Tensions dans la gouvernance

#### 3. Stratégie

### III. Conclusion : recommandations et orientations possibles

## Bibliographie

## I. Description de l'organisation

### 0.Mission et émergence

Koumbit Inc. est un collectif constitué à titre d'organisme à but non-lucratif (OBNL) dans le but de promouvoir les valeurs de liberté d'agir et de penser en adoptant l'utilisation de logiciels libres. Ses membres visent à aider les groupes progressistes de Montréal à devenir autonomes quant à leur usage des outils technologiques. De plus, le collectif poursuit la mission de créer un espace de travail égalitaire, où les travailleurs prennent les décisions qui les concernent dans une structure organisationnelle d'autogestion.

Fortement influencés par les principes de FLOSS (FLOSS-free/libre/open source software), Koumbit s'inscrit dans le mouvement de logiciels libres et à code source ouvert. Le mouvement du logiciel libre s'oppose au logiciel dont les propriétaires limitent l'accès de ses utilisateurs à son développement. Les adhérents au mouvement du logiciel libre défendent l'idée de la libre circulation de la connaissance dans ce domaine, ce qui permettrait d'améliorer les logiciels et l'accès à cette connaissance. De l'autre côté, les principes de l'économie participative (ÉcoPar) ont inspiré les membres pour instaurer un système de division des tâches, dans le but de favoriser le développement personnel de tous les travailleurs et d'instaurer un climat de travail égalitaire ainsi un système de prises de décisions participatif décentralisé.

Ainsi la mission de Koumbit a deux volets importants : d'un côté, il s'agit de "fournir un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des TI engagés socialement", et d'un autre côté, le collectif vise à travailler pour la société en favorisant "l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois".

La phase de développement de l'organisation a fait suite à un moment d'émergence durant le sommet des Amériques à Québec en avril 2001. Le besoin d'une couverture indépendante de l'événement, à l'image de ce que faisait Indymedia, a conduit à la création du Centre des Médias Alternatifs du Québec. Les techniciens qui, dans leur majorité, faisaient partie du groupe communautaire Alternatives, une OBNL de solidarité internationale, ont travaillé de manière bénévole sur l'installation du centre. Leur implication dans ce projet leur a permis de constater les besoins existant dans ce secteur d'activités au sein des groupes communautaires et à finalité sociale. Ils ont donc commencé à offrir des services d'hébergement et de maintien de sites web, à créer de groupes de discussion et d'autres outils de communication en ligne pour ces groupes. C'est alors que les premiers questionnements ont émergés en particulier celui du statut à donner aux travailleurs.

Les membres du collectif se mobilisaient dans un but commun avec la finalité de transformer la société dans le domaine des technologies d'information (TI). Ils aspiraient à ce que ces outils soient accessibles à tous, et non seulement à travers des grands tenants du marché. Pour cela, les membres du collectif étaient unis par une forte cohésion, la pérennité du groupe en termes de volonté et de compétences n'était donc a priori pas menacée. Par contre le besoin de pérennité économique devint une dimension importante.

Les travailleurs, vivant dans un environnement concurrentiel et de consommation, ne pouvaient pas consacrer autant de leur temps à cette cause à long terme. Cependant, ils constataient bien que celle-ci représentait un véritable besoin. La salarisation permettait alors de les libérer du temps de travail dans d'autres domaines, afin qu'il puissent s'engager pour Koumbit et ainsi assurer la pérennité de ses services. La salarisation est régie par des lois, auxquelles Koumbit a dû se soumettre. S'adaptant à ce cadre juridique, le collectif a alors enclenché une phase de structuration et d'institutionnalisation. Koumbit s'est ainsi doté ainsi d'un modèle qui lui est propre, en lien avec sa double mission. En septembre 2004, après des discussions d'un an entre les membres, Koumbit a été constitué en tant qu'OBNL. Ce statut légal a été privilégié à celui de coopérative, pour des raisons strictement administratives.

Durant la phase d'émergence, les membres utilisaient principalement leurs propres ressources en matériel technologique. Les premiers serveurs qui ont servi à l'hébergement ont été fournis par Alternatives, qui les sous-utilisait, en échange d'un versement d'une partie des revenus générés. De plus, une grande quantité de travail était effectuée de manière bénévole, surtout les tâches d'administration et de comptabilité qui n'étaient pas valorisées au sein de l'organisme. Tous les membres travailleurs étaient payés sous contrat, selon les heures travaillées pour la réalisation d'un projet. La création de Koumbit est donc le produit de l'initiative d'un groupe de professionnels du domaine, des activistes du logiciel libre et à code source ouvert, qui ont réussi à mobiliser l'appui des groupes progressistes de Montréal qui, dans le temps, cherchaient des modes alternatifs d'accès et d'utilisation des outils technologiques. Le collectif a également mobilisé du travail bénévole et du capital relationnel du fait de la nature de son fonctionnement et de sa gestion.

C'est en passant à sa phase de croissance que l'organisme a pu offrir à ses travailleurs des heures de travail de manière permanente et ensuite créer des postes de travail salarié avec les avantages sociaux reliés. Actuellement, la grande majorité des travailleurs et travailleuses de Koumbit sont des employés réguliers. Le nombre de pigistes est restreint et personne n'offre ses services bénévolement à l'organisme. Par ailleurs, Koumbit détient un système de rémunération égalitaire. Tout le monde, peu importe l'ancienneté ou la fonction, reçoit le même salaire. En ce sens, le bénévolat irait à l'encontre de ce principe de rémunération égale.

Koumbit offre des services d'hébergement, de design et de développement de sites web et d'administration système. Ce qui est intéressant dans l'éventail de services offerts par Koumbit c'est la partie de consultation et de formation. L'organisme aide d'autres organismes et des groupes militants progressistes à analyser leurs besoins, à définir les services qui leur sont nécessaires et à maîtriser les outils et la technologie sous-jacentes.

Le travail chez Koumbit n'est pas strictement délimité en postes mutuellement exclusifs, un des principes d'ÉcoPar étant la répartition des tâches équilibrée (balanced job complex) entre des tâches hautement spécialisées et d'autres faiblement spécialisées. Les travailleurs sont donc appelés à effectuer plusieurs tâches relatives aux projets sur lesquels ils travaillent : développement, suivi, consultation, tâches de secrétariat, etc. De plus, justifié par un autre principe d'ÉcoPar, un travailleur embauché initialement pour un ensemble de tâches pourrait changer d'activité selon l'évolution de ses intérêts. Selon une expression qui a été utilisée dans l'assemblée de travail à laquelle nous avons assisté, la description des tâches "change de manière organique". Cependant en 2011, deux équipes spécialisées selon les services offerts ont été formées : l'équipe d'infrastructure (Infra) et l'équipe de développement web (WebDev). L'équipe est complétée par deux travailleurs ou travailleuses qui partagent entre eux les tâches de comptabilité et de secrétariat.

Une partie primordiale de la mission de Koumbit est l'autogestion. Plus précisément, les membres ont voulu créer un milieu de travail égalitaire où les employés prendraient les décisions qui les affectent, contrairement aux pratiques courantes au sein de l'entreprise classique. Les membres travailleurs de Koumbit sont appelés à participer à des réunions afin de prendre des décisions sur des sujets touchant tous les aspects des opérations et de la stratégie de l'organisme. Il s'agit ici d'un fonctionnement de coopérative de travailleurs autogérée.

Cependant, le membership à Koumbit est ouvert, c'est-à-dire que n'importe qui adhérant à ses principes pourrait en devenir membre et obtenir le droit de vote à l'assemblée générale des membres. Koumbit compte actuellement seize membres travailleurs et individuels et deux membres organisationnels. Les clients-organisations ne sont pas obligés de devenir membres, même s'ils peuvent l'être. Il existe de plus

parmi les membres un souci pour le maintien de l'identité de l'organisation, afin d'éviter les conflits au niveau de la gouvernance.

## **1. Structure interne : Gouvernance et gestion**

### **1.1 Gouvernance**

Les objectifs de Koumbit sont divers. D'une part, l'organisation veut générer des emplois qui correspondent aux besoins et aspirations des membres. En ce sens elle agit comme une coopérative de travailleurs. D'autre part elle veut combler un besoin non comblé au sein d'un segment de la société, soit la communauté militante ou engagée socialement, voulant favoriser les petites initiatives et entreprises locales dans le secteur du service web. Sous cet angle, Koumbit agit comme une coopérative de solidarité. Enfin, l'organisation désire rester indépendante en termes de financement. C'est pour cette raison que Koumbit doit également se donner un minimum d'objectifs de performance économique.

La gouvernance chez Koumbit est basée sur la confiance mutuelle et les rapports entre les membres se caractérisent par l'horizontalité. Il s'agit d'une culture organisationnelle basée sur le partage de valeurs et sur des aspirations sociales communes. Les mécanismes de contrôle, à ce niveau, ne sont pas coercitifs. Le fait que les travailleurs en soient membres est une sorte de contrôle de la qualité des résultats, dans la mesure où s'ils ne réalisent pas de bonnes performances, ils n'atteindront pas les objectifs financiers, ce qui leur nuira directement. La responsabilité est donc intrinsèque à leur propre intérêt. En ce sens, travailler collectivement leur apporte les avantages de la mise en commun du travail : la diminution des risques et des coûts d'exploitation, ainsi que l'accroissement de la clientèle par une certaine centralisation de l'offre. Par ailleurs, l'autonomie des travailleurs oriente la conduite de la direction. La quête d'autonomie des travailleurs, les oblige à devenir leurs propres patrons s'il ne veulent en avoir un ! Dans ce cas, les rôles traditionnels du patron et du gestionnaire, sont réalisés par les travailleurs eux-mêmes. C'est un modèle d'autogestion n'est pas centré sur la performance individuelle, mais bien sur la performance collective. Le meilleur encadrement est donc la prise en charge par les travailleurs des modes de travail et des impératifs qu'ils se donnent dans l'exercice de leurs fonctions.

La gouvernance vise aussi à appliquer des règles qui permettent de régir les rapports de pouvoir entre les membres. A priori, dans le cas de Koumbit, la gouvernance est horizontale, puisque chaque membre travailleur participe aux processus décisionnels liés à la gestion corporative. Chez Koumbit c'est l'assemblée générale (AG) des membres qui est souveraine et qui contrôle l'organisme. Elle se tient une fois par année et les décisions sont prises à majorité simple. Chaque membre détient un vote. C'est le Conseil d'administration (CA) qui soumet des propositions à l'AGA pour discussion, modification, le cas échéant, et adoption.

Les membres du CA sont élus par l'AG pour un mandat de deux ans. Il y a une limite d'un seul mandat consécutif pour les membres délégués par le conseil de travail, et de trois mandats consécutifs pour les autres administrateurs. Après la limite, l'administrateur ne peut siéger au CA avant un an. En cas de nécessité de remplacer quelqu'un avant la fin de son mandat, une réunion de coordination peut choisir un membre de remplacement s'il s'agit d'un poste qui concerne les Comités de Travail.

Selon les informations disponibles sur la plate-forme Le WikiKoumbit, les affaires de la corporation sont administrées par un CA composé de 7 personnes: 2 membres délégués par le Conseil de travail, au moins 2 membres organisationnels et au moins un membre individuel. Le rôle du CA est de "représenter Koumbit

publiquement ; animer la vie associative ; arbitrer en dernière instance les conflits émergeant au sein du collectif; en accord avec les décisions de l'AG, discuter des grandes orientations, suggérer des visions à moyen et long terme, et conseiller le conseil de travail dans la réalisation de ses activités [...] .”<sup>1</sup>

De façon non exhaustive, le CA a des fonctions spécifiques qui se déclinent comme suit : choix du siège social ; admission des membres ; choix du mandat des cotisations ; suspension et exclusion d'un membre ; appel d'assemblées générales ; choix des officiers ; création des comités permanents ou spéciaux ; détermination de l'éligibilité du Conseil de Travail ; choix de la fin de l'exercice financier ; choix du vérificateur général ; détermination des signataires ; choix de la banque ; modifications aux règlements généraux. Chez Koumbit il n'y a pas vraiment de coordonnateur ou de directeur général.

La fréquence des rencontres du CA est d'au moins quatre fois par année. C'est durant ces réunions que le CA reçoit le rapport sur l'avancement des activités de l'organisme préparé par le Conseil de travail. Ce sont les rencontres du Conseil de Travail qui importent le plus. Celles-ci se tiennent une fois par mois et sont le lieu de suivi, de débat et de coordination des activités à moyen et à long terme de l'organisme. Le Conseil de Travail est composé des membres salariés permanents de Koumbit. Les membres exercent des rôles en fonction de leurs compétences (développement, infrastructure web, secrétariat et comptabilité). Les tâches sont donc réparties en fonction des besoins de l'organisation et des compétences de chacun de ses membres. La coordination de la production et les orientations stratégiques se tiendront à tour de rôle par les réunions du Conseil de Travail. Les rôles et pouvoirs sont donc répartis entre ces trois instances : le CA, l'Assemblée Générale et le Conseil de Travail. Pratiquement tous les membres sont salariés, à l'exception de quelques membres individuels. Ceux-ci sont bénévoles, ils ont des responsabilités d'administrateurs, mais pas les mêmes pouvoirs que les travailleurs. Quant aux orientations de Koumbit, elles se discutent lors des journées de réflexion sous la forme de Lac-à-l'épaule. Celles-ci sont des réunions de planification et d'orientation stratégique qui se tiennent dans un endroit retiré en dehors de la ville.

Selon les types d'intervention identifiés par Conforth (2005) dans La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles: une perspective de paradoxe, Koumbit semble se situer dans un modèle hybride. Tout d'abord nous remarquons des caractéristiques de la perspective démocratique. Dans celle-ci, le CA porte l'intérêt des membres-travailleurs, dans un souci de contrôle du rendement afin de s'assurer que les objectifs établis correspondent aux moyens et aux attentes des membres. Dans un souci de transparence, l'ensemble des documents produits se retrouvent sur la plate-forme virtuelle de Koumbit (accessible à tous, à l'exception de certaines sections dont l'accès est restreint aux membres). De plus, le CA est pluriel, et ne se compose pas d'un corps d'expertise managériale. Le modèle de Koumbit peut aussi correspondre à la théorie de l'intendance, dans la mesure où les membres du CA travaillent avec les membres (qui sont à la fois gestionnaires dans le cadre des Comités de Travail et de leurs activités autonomes reliées à Koumbit), et ce dans l'objectif d'améliorer les stratégies mises en place dans la valorisation des décisions prises collectivement. Le travail s'effectue donc en équipe, et dans une approche d'apprentissage par les pairs, où les compétences de chacun sont mises en commun afin d'enrichir le collectif dans son ensemble.

## 1.2. Gestion

La structure organisationnelle de Koumbit est inspirée des principes d'économie participative (ÉcoPar), proposés par l'activiste Michel Albert et l'économiste Robin Hanhel au début des années 90 comme une alternative au capitalisme. Le mouvement est régi par les principes d'égalité, de solidarité et de variété. Plus précisément, il propose (1) un système organisé en conseils de consommateurs et de producteurs, géographiquement emboîtés avec des conseils de voisins, des conseils de quartier, des conseils de ville ou de région et un conseil de pays. Les décisions se prendraient parfois par [consensus](#), parfois par vote, et parfois d'une autre façon, la meilleure méthode serait décidée par le conseil. (2) Un système où chaque travailleur

---

<sup>1</sup> Le Wiki Koumbit: <https://wiki.koumbit.net/ConseilAdministration>

doit avoir une part de décision proportionnelle au degré que cette décision l'affecte. Finalement, (3) dans ce système, la rémunération doit être proportionnelle au sacrifice et à l'effort de chaque travailleur. L'ÉcoPar propose une structure organisationnelle avec un conseil de travailleurs qui détient le pouvoir décisionnel sur tout aspect de l'organisme.

Ainsi, au début, tous les membres du collectif prenaient les décisions relatives à l'organisme autour d'une grande table, d'un café ou chez un des membres durant des réunions hebdomadaires. En 2007, après une période de forte croissance, Koumbit a réalisé un changement organisationnel qui allait marquer son identité. L'augmentation du membership rendait les structures difficiles à gérer. Le comité de travail, qui prenait toutes les décisions, opérationnelles et stratégiques, se composait de quelques 25 membres qui se réunissaient toutes les semaines durant des réunions longues et peu productives. Malgré de bonnes intentions, cet espace de travail ne donnait pas réellement la parole à chaque membre de l'équipe. Cette situation a amené l'organisme devant un dilemme important. Certains proposaient la création d'un comité décisionnel composé d'un petit nombre des travailleurs permanents à temps plein afin d'accélérer le processus de prise de décisions. D'autres ont avancé l'idée de création des comités de travail qui allaient se pencher sur des questions spécifiques et amener des propositions concrètes à un comité central. Ainsi, le travail serait reparti et le principe de participation de tous les travailleurs de manière équitable selon ses intérêts serait défendu. C'est la deuxième option qui a été choisie et Koumbit est organisé depuis le début de 2007 en comités de travail permanents avec un mandat spécifique qui proposent des actions au Conseil de Travail.

Les problématiques liées à la taille de l'organisme sont revenues dans une deuxième période de croissance de l'organisme, résultant d'autres changements au niveau de sa structure organisationnelle. Pourtant c'est le Conseil de Travail, constitué des membres salariés de Koumbit qui a toujours le pouvoir décisionnel sur tout aspect de Koumbit. Ce comité se réunit en assemblée de travail une fois par mois. Durant ces réunions, les membres antennes de chaque comité présentent les sujets qui ont été traités durant les réunions de chaque comité et le conseil prend les décisions nécessaires selon l'information disponible. Durant les assemblées de travail, les membres discutent des sujets de gestion et d'ordre stratégique. Un suivi des objectifs de l'année est effectué, ainsi que l'élaboration et le suivi du budget, l'élaboration d'un nouvel outil administratif ou la mise en place d'une nouvelle procédure. Ce même comité se réunit de manière plus régulière pour discuter de sujets opérationnels de Koumbit durant des réunions de coordination. Durant ces réunions, le conseil prend des décisions sur les contrats et les opérations de l'organisme. Les deux réunions ont les mêmes droits décisionnels, mais les réunions de coordination ne peuvent pas changer ni les règlements internes ni les règlements généraux.

Les comités de travail de Koumbit sont : le comité SysAdmin ou équipe Infra, le comité de financement, le comité Vie Associative et le comité des ressources humaines.

L'équipe Infra, contrairement à l'équipe WebDev, est constitué en comité de travail à cause de l'importance de son rôle : s'assurer du bon fonctionnement des serveurs de Koumbit et du développement de son infrastructure technique. De plus il est le seul comité qui détient un certain type de pouvoir décisionnel. Il a le pouvoir de décider des interventions à faire sur les serveurs et de l'infrastructure des systèmes. Il gère son propre budget, alloué préalablement par le conseil de travail.

Le comité de financement s'occupe principalement de la recherche de financement, des demandes de subventions, de l'élaboration du budget et de la comptabilité générale de Koumbit. Le comité est associé au rôle de comptabilité, c'est-à-dire au membre qui assure les tâches de comptabilité, et assure une veille sur les différents projets disponibles auprès de bailleurs de fonds et sur les projets acceptés. Composé d'au moins deux autres membres, dont un mandaté par le conseil de travail, le comité élabore, révisé et propose au conseil de travail les différents budgets et projections financières relatifs à l'organisation.

Le comité de vie associative est un comité qui a été constitué en décembre 2006, fusionné en 2012 avec le comité "communauté - communication" et reconstitué en 2015. Son nouveau mandat se concentre sur la gestion du membership, une question qui a assez préoccupé le collectif durant la journée de réflexion de 2015. De plus, il s'occupe de la promotion et de la publicité de Koumbit, des liens avec la communauté et de l'organisation d'événements. Son nouveau mandat est étroitement lié à un effort stratégique d'entrer en relation avec la communauté : ses membres, ses alliés, ses bénéficiaires.

Le comité des ressources humaines a comme mandat de traiter toute question relative aux conditions de travail des membres travailleurs de l'organisme, notamment le contrat de travail, les conditions générales, l'allocation des ressources humaines, la description des tâches, les congés parentaux et le système de mentorat des nouveaux travailleurs. Il détient aussi un rôle de recommandation quant aux embauches. Le processus d'embauche est en fait le processus d'adhésion des membres travailleurs au Conseil de Travail, il a donc une importance cruciale pour l'organisme.

La procédure d'embauche est assurée par un comité ad hoc formé de deux membres de l'équipe qui a un poste à combler (Infra ou Webdev) et un membre du comité des ressources humaines. De plus, une personne est mandatée en tant qu'antenne pour coordonner le processus. C'est l'équipe de travail qui élabore la description des tâches et la grille horaire. Suite à l'approbation du Conseil de Travail, le comité ad hoc annonce l'offre d'emploi à l'interne et ensuite à l'externe. À la suite d'un triage des CV reçus, le comité procède à l'embauche du candidat sélectionné. Il suit une période de probation de trois à six mois qui est ensuite évaluée par le comité ad hoc selon la procédure d'évaluation en place. Le comité des ressources humaines reçoit l'évaluation et peut prolonger la probation, suggérer l'embauche ou le congédiement de la personne. Finalement, c'est le Conseil de Travail qui prend la décision, basée sur les recommandations du comité des ressources humaines, mais aussi sur l'expérience de travail de tous les travailleurs avec la nouvelle recrue. Un critère d'évaluation essentiel est la capacité du candidat à s'intégrer dans le système d'autogestion.

Nous voyons donc un type de gestion avec une forte dimension missionnaire et démocratique participative. Les membres sont guidés dans la prise de décision par une quête de consensus qui est assurée par le partage des valeurs et la vision du bien-être de l'organisme. Le processus de prise de décisions est organisé en comités spécialisés avec un comité central jouant le rôle de coordonnateur. C'est un processus horizontal décentralisé qui a comme but d'assurer la participation de tous qui sont affectés. Dans le processus de prise de décisions, il y a une animation et une médiation entre tous les travailleurs et les discussions se mènent dans un esprit d'égalité. Il existe des leaders naturels qui mobilisent les gens par leur expérience au sein de l'organisme. Pourtant, tout cela ne devrait pas nous faire croire qu'il n'y a pas de tensions chez Koumbit. Tout au contraire, durant les différentes phases de son existence, de crises ont mené au départ des membres qui étaient en désaccord avec les décisions prises, pourtant, de manière consensuelle.

## **2. Financement, stratégie et relations avec les acteurs externes**

### **2.1. Champ d'activité, concurrence**

Les services de Koumbit sont très variés, ils comprennent: l'hébergement de sites Web, les services de consultation personnalisée touchant tous les aspects du Web, la création de sites Web, le design, l'administration système, la formation, les services de design et de développement Web ou encore l'administration système<sup>2</sup>. Dans ce champ d'activité, il y a une concurrence forte de la part d'entreprises à but lucratif qui offrent des services similaires. Pourtant, Koumbit est unique du fait qu'elle offre des services de consultation et de formation à ses clients qui sont majoritairement des organisations avec une finalité

---

<sup>2</sup> [www.koumbit.org](http://www.koumbit.org)

sociale. Ainsi, le collectif a développé une expertise à ce niveau, répondant aux besoins spécifiques de ces organismes.

De plus, ce champ d'activité peut évoluer en fonction des demandes des clients et des compétences des travailleurs de Koumbit, "selon les besoins du projet, les sites Web sont construits avec les plates-formes WordPress ou Drupal", comme indiqué par un des membres travailleurs. La demande, présentement, est en nette croissance pour certains services (Wordpress, Drupal). D'ailleurs, certains services n'ont qu'un ou deux clients (par exemple la comptabilité grâce à un logiciel libre) mais Koumbit, du fait de ses valeurs et de sa mission, tient à conserver ces services, tant qu'il y a des clients qui les utilisent, même si cela n'est pas rentable.

## **2.2 Financement**

Les revenus de Koumbit proviennent presque entièrement de la vente de services, principalement de services de développement web et d'hébergement, qui occupent également la même proportion au niveau du chiffre d'affaire. Suivent les revenus de consultation en administration système et des contrats de services d'administration système. Les revenus provenant des dons et des cotisations des membres, ainsi que ceux de la formation, sont en nette décroissance depuis plusieurs années. Le collectif ne bénéficie pas d'une diversité de sources de financement qui pourrait lui permettre d'être moins dépendant des demandes de ses clients. De l'autre côté, il n'a pas à s'adapter aux règles des agences publiques ou des donateurs dont la vision de Koumbit pourrait différer de celle de ses membres. Cependant, cette année, le collectif accueillera un stagiaire dont le salaire sera entièrement subventionné.

D'ailleurs, le collectif a bénéficié pour la période 2010-2013 d'une subvention du Ministère des Services gouvernementaux dans le cadre du Programme d'aide au passage à la société d'information. Cette subvention permettait aux membres de Koumbit (1) de développer et améliorer des logiciels libres afin de mieux répondre aux besoins de certains types d'organisme, d'offrir du soutien à des événements locaux et régionaux, les DrupalCamps, qui permettent le réseautage de la communauté Drupal ; (2) d'améliorer et maintenir des services de support technique et d'appui aux clients d'hébergement qui ont souvent des moyens modestes, pour qu'ils puissent devenir plus autonomes dans la gestion de leur présence sur le Web et (3) de relancer les Ateliers du libre, une rencontre régulière, désormais animée par Koumbit qui servait à aider ceux qui veulent s'approprier de technologies libres.

Durant la première année du versement de la subvention, celle-ci a représenté 20% des revenus de l'organisme. Les versements sont allés en diminuant, parallèlement aux activités de l'organisme. Durant la dernière année du versement de la subvention, les revenus de l'organisme ont baissé de presque 25% ; le nombre des travailleurs a baissé en conséquence, mais pas de manière aussi drastique, générant ainsi un déficit pour l'organisme. Il est important ici de noter que le collectif a décidé de ne plus chercher à obtenir de subventions, afin de rechercher une plus grande autonomie d'action et de choix d'orientation stratégique.

Pour comprendre la baisse du chiffre d'affaires de l'organisme, il faut tenir en compte du fait qu'en parallèle avec l'obtention de cette subvention et probablement en lien à celle-ci, il y a eu une augmentation des activités du collectif ce qui a amené une croissance de son membership. L'augmentation du nombre de salariés a amené des problématiques au niveau de la gestion et des conflits au sein de l'équipe. En 2011 l'équipe a été divisée en deux parties : l'équipe Infra et l'équipe WebDev et suite à ce changement beaucoup de membres sont partis. Ces départs ont entraîné un manque d'expertise disponible au niveau de certains services, une baisse de la qualité et par conséquent la résiliation ou le non renouvellement de certains contrats. Ceci a fragilisé la situation financière de l'organisme et de ses membres. Celle-ci s'est stabilisée durant l'année 2014-2015 du fait de la diminution de la masse salariale. Le budget pour l'année 2015-2016



prévoit une augmentation du chiffre d'affaires et certaines embauches sont prévues pour assurer la réalisation de ces contrats.

Après cette expérience, l'idée que le collectif ne peut pas bien fonctionner avec une équipe élargie, c'est-à-dire avec plus de dix à quinze membres est partagée au sein de l'organisme. Pourtant, Koumbit devra faire un travail de réflexion afin de définir de manière plus claire le liens entre la croissance et la structure organisationnelle et ainsi pouvoir bénéficier d'une potentielle croissance et offrir ses services à un plus grand nombre d'organismes.

### **2.3. Valeur ajoutée, bénéfiques pour les clients et pour les membres**

Ce qui différencie Koumbit des autres acteurs du milieu, c'est sa mission et l'unicité de son fonctionnement. C'est la raison pour laquelle les clients préfèrent ses services plutôt que ceux de ses concurrents. L'affinité de la poursuite d'une mission sociale incite les organismes à engager Koumbit plutôt que n'importe quelle autre entreprise du domaine. De plus, concernant les services aux clients, la particularité de Koumbit réside dans les services de formation de ses clients pour gérer eux-mêmes la technologie. Cela s'accorde avec la mission et les valeurs de Koumbit.

Concernant les membres travailleurs de Koumbit, ils bénéficient de salaires égaux et ont la satisfaction de travailler dans une organisation en accord avec leurs valeurs. De plus, ils bénéficient du privilège de travailler dans le champ d'activités qui les intéresse et, surtout, de l'opportunité de changer d'activité selon l'évolution de leurs intérêts. Ils ont en fait le pouvoir de modifier, de construire et de formuler leur propre espace de travail.

Quant aux membres solidaires, il y a de la part de l'organisation une volonté de mettre en place pour eux certaines activités. Il s'agirait par exemple de leur fournir une adresse courriel, un espace de données, ou encore de créer des événements de type 5 à 7. Pour cela, un comité a été créé, le « comité de vie associative » qui a pour but d'améliorer les services aux membres, en particulier, dans un premier temps, d'améliorer l'accessibilité au formulaire d'inscription pour devenir membre.

Cependant, ces préoccupations semblent passer au second plan, la priorité pour Koumbit semblant d'assurer sa survie, puisque l'organisation a connu dernièrement des problèmes financiers, même si la situation s'est améliorée cette année, avec plusieurs contrats importants.

### **2.4. Évolution de la mission et comptes solidaires**

En mars 2004: « l'idée est venue de former un organisme autonome qui aurait pour objectif d'assurer la pérennité et l'amélioration des services déjà offerts. (...) Pour le groupe de travailleurs Québécois, il s'agissait alors de fonder:

- 1) un espace technologique autogéré;
- 2) qui fournisse des services aux groupes communautaires
- 3) qui offre une structure de travail aux travailleurs autonomes de l'informatique » (voir partie I).

Or, la mission de Koumbit n'a pas évolué depuis sa création comme OBNL en 2004. Au début, même avant sa création officielle, il s'agissait d'aider des bénévoles, des groupes militants à se coordonner et à diffuser de l'information, à l'occasion du Sommet des Amériques. L'un des services singuliers offerts par Koumbit, lié à sa mission, consiste dans les comptes solidaires, services d'hébergement de sites web à des tarifs préférentiels. Parmi les bénéficiaires, « il y a des alliés de longue date, des gens que les fondateurs ou les premiers militants avant la création de Koumbit ont supportés. Maintenant, la formule prend une tendance à continuer de supporter la communauté mais aussi à donner une visibilité à Koumbit ». Ainsi, « notre programme d'hébergement solidaire offre des services d'hébergement de base pour les organismes travaillant pour une plus grande justice sociale au Québec et à l'étranger. Koumbit offre annuellement quelques forfaits aux groupes ayant un besoin réel ».

Parmi les bénéficiaires, on retrouve ainsi de nombreux groupes militants pour des causes sociales, citons par exemple : Le Fils de presse de Montréal (2015-2016) ; Comité d'action parents unis contre l'austérité (2015-2016) ; Forum social mondial 2016 (2014-2015) ; FACIL pour l'appropriation collective de l'informatique libre (2014-2015) ; Nouveaux Cahiers du Socialisme (2014-2015); The Media Co-op (2012-2014) ; Comité pour les droits humains en Amérique latine (CDHAL); CMAQ - Centre des médias alternatifs du Québec. Le soutien actuel à ces groupes paraît tout à fait en accord avec la mission originelle de Koumbit.

Cependant, au-delà des comptes solidaires, les pratiques de Koumbit et son activité ont évoluées et ainsi, l'aspect pédagogique, lié à la formation, est moins présent. De même, il y a moins de travailleurs militant activement pour le logiciel libre.

## **2.5. Partenariats et autres acteurs**

La stratégie de Koumbit dépend, dans une certaine mesure, d'acteurs extérieurs. Leur rôle peut être mineur ou périphérique : c'est le cas de l'unique partenaire actuel qu'est Symbiotic, qui semble avoir une influence limitée, même si le partenariat permet aux deux organisations de se passer des clients, d'obtenir un réseau : « Idéalement, on se référerait des clients mutuellement ».

Par ailleurs, Koumbit fait partie du grand mouvement du logiciel libre et à code source ouvert dont le principe de base est le partage de connaissances au niveau du développement des outils technologiques. Au niveau local, Koumbit est lié à des regroupements dans le domaine du logiciel libre et de la diffusion d'information. C'est le cas de la FACIL (pour l'appropriation collective de l'informatique libre, un organisme sans but lucratif, dont le mandat est de promouvoir l'adoption, l'usage et la démocratisation de l'informatique libre). Koumbit est également membre de l'Association pour le développement technologique en éducation, de l'Association Drupal de Montréal, et il a participé à la Semaine Québécoise du Logiciel Libre. L'appartenance est plutôt solidaire pour démontrer le fait que Koumbit appuie le mandat de ces organisations.

En fait, à côté des réseaux liés au logiciel libre, le principal acteur extérieur influençant la stratégie de Koumbit, ce sont les clients et leurs demandes. Par exemple, les nombreuses demandes, en augmentation, autour de Wordpress.

## **2.6. Stratégie de Koumbit**

La stratégie de Koumbit est définie notamment lors des Journées de réflexion. Elle consiste principalement à viser l'amélioration des services à la communauté. Mais cela n'est pas toujours possible. En fait, si sa mise en oeuvre ne semble pas toujours effective, c'est du fait des contraintes, notamment financières, que connaît Koumbit au quotidien. En fait, si les orientations stratégiques existent, l'orientation de l'activité de Koumbit semble souvent guidée par l'évolution des demandes de la clientèle (exemple : Wordpress, Drupal), afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

Durant la journée de réflexion de 2015, les membres de Koumbit ont décidé de revoir la gestion du membership, l'évaluation des besoins de ses clients et le développement des partenariats. Ces objectifs ont résulté de la réalisation d'un certain besoin de s'approcher davantage des organismes, mais aussi d'attirer de nouveaux membres au sein de l'organisation. La constitution, de nouveau, du comité de Vie Associative permettra d'aborder ces questions avec un plan d'action spécifique. Il s'agit ici d'un effort de focalisation vers les besoins spécifiques des clients, c'est-à-dire des organismes que Koumbit s'est donné comme mission de servir.

## **II. Analyse du cas et problématiques**

### **1. Tensions entre les missions**

Ce qui fait l'originalité de Koumbit est le fait de poursuivre deux missions en parallèle avec une situation financière saine. Plus précisément, l'organisme vise à offrir à ses membres un environnement de travail avec des conditions de travail dignes et à servir les organismes communautaires progressistes à travers l'appropriation des outils technologiques et l'utilisation du logiciel libre. Ainsi, les membres propriétaires ne sont pas les membres usagers et des dilemmes importants se posent entre les intérêts de ces deux acteurs et l'état financier de l'organisme.

### **1.1 L'environnement de travail**

Un des objectifs principaux de la création de cet organisme était de donner un travail à tous les professionnels qui offraient leurs services bénévolement aux organismes communautaires. La valeur ajoutée pour les membres travailleurs de Koumbit n'est aucunement l'accès, ces professionnels pouvant trouver un emploi ailleurs relativement facilement. Les membres de Koumbit sont interpellés par la mission de l'organisme et ainsi motivés de travailler dans des conditions moins concurrentielles. La réalisation de la mission, le sentiment que le travail des membres a un certain sens, qu'il a une finalité plus importante que le service en soi, est une forme de contrepartie pour de conditions de travail moins avantageuses que celles du marché. Dans le cas de Koumbit, il est important de noter que l'autogestion ajoute aux privilèges dont bénéficient ses travailleurs. Ils ont la capacité de développer leurs compétences et leurs descriptions de tâches en fonction de leurs intérêts. Il est important donc que la mission se réalise et que les membres en soient conscients pour bénéficier de cette externalité précieuse qui consiste à mettre ses compétences au service d'une cause noble. Les bénéfices que les membres tirent aussi de la formule de l'autogestion doivent compenser le travail additionnel qui est demandé au sein de Koumbit.

La bonne situation économique joue donc une importance cruciale pour cet organisme. Dans la lumière de certains sacrifices que les membres ont dû faire pour assurer la pérennité de l'organisme notamment leur diminution de salaire, nous sommes tentés de croire qu'une stabilité au niveau de la situation financière est impérative. Le secteur d'activités dans lequel il oeuvre étant très concurrentiel au niveau des salaires offerts au marché, Koumbit doit être en mesure d'assurer un niveau des conditions de travail qui, sommé avec les externalités, fera de lui un lieu de travail compétitif. Malgré le fait que nous ne pouvons pas parler d'un phénomène généralisé, des membres ont déjà quitté la coopérative pour s'assurer un meilleur salaire. De plus, le fait que l'organisme entreprenne d'utiliser des méthodes de recrutement propres au milieu du marché laisse croire que la réputation de l'organisme en tant qu'employeur n'est pas répandue. Il s'agirait ici de voir si l'organisme communique bien, ou non, les avantages qu'il offre à ses membres travailleurs.

Quoi qu'il en soit, étant donné l'impératif de survie de l'organisation, des arbitrages sont nécessaires afin d'assurer la réalisation des éléments relatifs à la mission, à l'autogestion et aux conditions de travail offertes, sinon Koumbit pourrait faire face à une difficulté grandissante de recruter des membres.

### **1.2 Koumbit au service des organisations progressistes**

L'une des missions de Koumbit, depuis la naissance de l'organisation, est orientée vers le soutien à la communauté, à des groupes militants divers, par exemple des médias alternatifs. Il s'agit principalement de soutenir des organisations militantes, d'assurer des actions de formation, et de militer pour le logiciel libre. Ces trois types d'activités, au sein de cette mission orientée vers la communauté, ont une place essentielle dans l'organisation. Néanmoins, cette dernière mission nous semble entrer en tension avec l'autre aspect de la mission, exposé précédemment, soit de fournir aux travailleurs des conditions de travail satisfaisantes dans un cadre de gouvernance démocratique et d'autogestion et surtout avec l'exigence financière de survie de l'organisation.

En effet, cet aspect de service à la communauté, même s'il demeure essentiel aux yeux des membres, nous semble perdre en importance au fil des années. Certains objectifs sociaux, comme la mission de formation, ou le militantisme actif en faveur de la promotion du logiciel libre, s'ils sont toujours en partie présents, semblent en perte de vitesse (entretien avec Anouk). D'un autre côté, cependant, le soutien à des organisations et groupes militants se poursuit, en particulier avec les « comptes solidaires », ces services d'hébergement proposés par Koumbit à un tarif préférentiel à différentes organisations militantes (voir la partie I, 2.4. Évolution de la mission et comptes solidaires). Ces comptes solidaires assurent ainsi une grande partie de la mission de Koumbit,

Cependant, les ressources financières de ces organismes, comme celles de Koumbit, sont limitées. Or, le fait d'offrir des services à des organismes de ce type, ne garantit pas la pérennité de Koumbit, car ces organismes ne sont pas des sources de revenus fiables. La réalisation de cette partie essentielle de la mission de l'organisation, est donc un facteur d'incertitude, entrant avec les impératifs de la gestion, qui impliquent de viser avant tout l'efficacité économique.

Par ailleurs, les organismes communautaires sont également, en général, en manque de ressources humaines. Il s'avère que l'objectif de former les utilisateurs et ainsi de les aider à s'approprier des outils technologiques est particulièrement difficile pour des organismes où parfois un seul employé assure l'ensemble des tâches administratives. Les objectifs d'intérêt général de Koumbit ne se combinent donc pas facilement avec la réalité des organismes communautaires, ses principaux bénéficiaires.

Ainsi, des choix sont indispensables afin de maintenir un équilibre entre les différentes exigences de l'organisation: les exigences financières, la réalisation de la mission auprès de la communauté, et enfin l'autogestion et les conditions de travail des membres-travailleurs. A défaut d'un tel équilibre, Koumbit se trouve exposé à plusieurs risques.

Ainsi, la tension entre la sécurité financière et la mission première de service à la communauté, fait naître un dilemme. Jusque là, Koumbit semble y répondre par une tendance à conclure des contrats avec des clients qui ne répondent pas forcément aux exigences de la mission de Koumbit, afin de s'assurer des revenus plus substantiels et réguliers. Or, si cette tendance se maintient ou s'accroît, l'organisation risque de perdre une part de son attrait auprès de professionnels accordant une importance à l'engagement social, du fait de ses valeurs, et ainsi d'avoir des difficultés à recruter de nouveaux membres.

Pour conclure, disons que les exigences financières de survie de Koumbit entrent en tension, d'une part, avec la mission et les valeurs de service à la communauté de Koumbit, d'autre part la volonté de créer un espace de travail collaboratif et attractif. De plus, ces deux missions entrent en tension entre elles, la première visant surtout l'intérêt collectif des membres, la seconde surtout l'intérêt général, comme dans la distinction proposée par Defourny (1994) au sein des associations. Celui-ci oppose en effet d'une part l'intérêt mutuel, celui du collectif, des membres de l'association, et d'autre part l'intérêt général de toute la communauté, voire de toute la société. Or, comme le remarque Defourny, on observe souvent une ligne de démarcation nette entre les deux types d'associations, même si certaines poursuivent les deux objectifs simultanément. Dans le cas de Koumbit, organisation à but non-lucratif, elle semble ainsi partagée entre ces deux objectifs. De fait, ces tensions dans les missions semblent finalement découler de la singularité de Koumbit, OBNL qui fonctionne surtout comme une coopérative de travail. Les membres fondateurs ont d'ailleurs hésité entre les deux statuts à la création de Koumbit, et cette hésitation entre les statuts s'est retrouvée encore récemment, dans des *"Journées de réflexion"*. Par ailleurs, cette dualité d'orientations se traduit non seulement, comme nous l'avons vu, dans des tensions entre les parties de la mission, mais également dans la structure de gouvernance.

## **2. Tensions dans la gouvernance**

Les membres propriétaires de Koumbit, ses travailleurs, ne sont pas les membres bénéficiaires de ses services. Or, ce sont seulement les premiers qui sont impliqués dans sa gestion, le processus de prise de décision et la définition des orientations stratégiques de l'organisme.

Les tensions entre les deux missions et la survie de l'organisme ne pourraient elles pas s'atténuer en intégrant les membres usagers dans la gouvernance de l'organisme ? Koumbit pourrait ainsi bénéficier du capital social engendré par l'implication de ces organismes dans son fonctionnement. Ce serait une façon de trouver un équilibre entre l'intérêt général et l'intérêt collectif de ses membres travailleurs. De plus, de cette façon, Koumbit pourrait bénéficier du réseau des organismes communautaires afin de consolider son positionnement dans le milieu et ainsi s'approcher de la réalisation de sa mission.

La gouvernance au sein de Koumbit pourrait être caractérisée comme une gouvernance missionnaire. Les membres sont mobilisés autour de la mission et ce sont leurs valeurs communes qui agissent en tant que critère pour les décisions concernant l'organisme. Le pouvoir réside dans les mains des membres travailleurs (Malo, 2005). Ceci, bien sûr peut bien s'expliquer par la taille de l'organisme, mais, dans notre cas, surtout par le souci de préserver la valeur d'autogestion qui veut que les employés prennent les décisions qui les affectent.

Au niveau du processus de prise de décisions, le CA détient un rôle formel, lié au statut juridique de l'organisme. Il est peu actif et ses fonctions se limitent à de questions de procédure, comme l'acceptation des rapports trimestriels du Conseil de Travail, la désignation des signataires et la convocation des AG. Notons ici que deux des cinq membres du CA actuel sont des membres délégués du Conseil de Travail. Ainsi le CA ne joue pas un rôle de contrôle du gestionnaire qui, dans notre cas, est assuré de manière collective par le Conseil de Travail. Nous sommes ici devant une gouvernance entre l'intendance, c'est-à-dire la collaboration entre les administrateurs et le gestionnaire et l'hégémonie du gestionnaire (Cornforth, 2005). Ceci dit, le Conseil de Travail semble détenir le pouvoir décisionnel de tout aspect de Koumbit, le CA gardant le rôle d'entériner celles-ci à ses réunions. Pourtant la toute puissance du Conseil de Travail ne résulte pas de l'enracinement du gestionnaire ni d'une asymétrie d'informations à cause du manque d'expertise des membres. De par le mode de fonctionnement de Koumbit, le Conseil détient le rôle du gestionnaire et du contrôleur étant donné que tous les membres participent aux réunions. Cette façon de fonctionner est propre aux coopératives de travail et il est important de noter que dès la fondation de l'organisme, le statut d'OBNL a été choisi, car moins dispendieux et plus léger du point de vue administrative.

Quant à la stratégie de l'organisme, les membres travailleurs se rassemblent dans des journées de réflexion afin de faire une évaluation de l'organisme par rapport aux objectifs définis durant la journée de réflexion de l'année précédente et voir les priorités et orientations stratégiques pour l'année suivante. C'est un processus d'autoréflexion qui permet aux membres de s'éloigner des préoccupations opérationnelles du travail et se concentrer sur une optique à long terme de l'organisme. Durant ces journées, la question d'impact et de réalisation de la mission est discutée. Les critères de la performance de l'organisation, c'est-à-dire si elle justifie sa raison d'être est la satisfaction des besoins de ses membres (Desforges, 1979). Rappelons nous que les mêmes membres décident sur les opérations de l'organisme, leur permettant ainsi d'en avoir un portrait complet, minimisant ainsi l'asymétrie d'informations qui affecte dans d'autres contextes les administrateurs d'un organisme. Les membres, porteurs eux-mêmes de la mission de l'organisme, d'intérêt général autant qu'individuel, élaborent des diagnostics et des stratégies de redressement, le cas échéant, dans un climat de consensus. Leur adhésion à la mission de l'organisme et le partage de valeurs communes assurent un climat de collaboration, d'animation et de médiation.

Durant ces réunions annuelles, les membres sont confrontés à des questions qui concernent leurs clients, soit les organismes communautaires progressistes de Montréal. Leurs intérêts, intrinsèquement liés autant à la réalisation de la mission qu'à la pérennité de l'organisme font objet de spéculation et d'estimation. Dans

ce sens, le collectif doit tenir compte des intérêts de ces organismes en tant que clients, définir leurs besoins et les combler. La particularité réside dans le fait que Koumbit doit considérer ces organismes également en tant que partie intégrante de sa mission. Ainsi, parmi les critères d'évaluation de la performance de l'organisation, le critère de satisfaction des bénéficiaires de ses services détient une place importante. La réalisation de la mission passe par les services offerts à ces organismes, leur capacité à s'approprier des outils technologiques et à les gérer eux mêmes. Cependant, ces organismes ne participent pas à ces journées de réflexion. Ainsi, leurs besoins au niveau des outils technologiques, leur réalité quant à leur usage, les ressources qu'ils consacrent ou qu'ils pourraient consacrer pour leur utilisation restent des sujets à interprétation. Il n'est pas surprenant que ce sujet ait été soulevé à la dernière journée de réflexion et qu'il en ait résulté une décision de revoir le membership au sein de l'organisme et le caractère de partenariats.

Il est ainsi pertinent d'avancer que Koumbit pourrait bénéficier grandement de l'intégration des nouveaux membres autant individuels qu'organisationnels dans son fonctionnement. Ceci ne veut pas dire que des critères d'admission ne seraient pas en place. Au contraire, les expériences de divergence d'optique et de diffusion du mandat lorsque la taille du membership augmente et l'identité du sociétariat change pourrait amener Koumbit à l'éloignement de sa mission (Périlleux, 2009). Nous pouvons très bien imaginer des membres organisationnels dont les intérêts seraient en contraste avec d'autres selon leur taille et leur mission. Pourtant, la participation de certains de ses clients organisationnels, en tant que membres, permettrait d'augmenter le lien de proximité qui existe entre l'organisation et les usagers de ses services. Koumbit pourrait se rapprocher de ses usagers avec qui elle a une certaine affinité afin d'avoir un image directe des besoins et de l'évolution de l'usage des technologies d'information au sein de ces organismes.

De plus, autant par l'intégration des membres individuels qu'organisationnels, Koumbit pourrait bénéficier d'un capital social produit par l'implication des membres qui appuient la mission de l'organisme, même s'ils ne bénéficient pas directement de ses services. Ce type d'appui pourrait ajouter à la légitimité du collectif et à la reconnaissance de sa contribution à la cause du logiciel libre et le repositionner de manière stratégique dans le milieu des organismes communautaires.

### **3. Stratégie**

Nous avons vu plutôt Koumbit émerger d'une initiative citoyenne dans le contexte des mobilisations contre les Accords de Libre Échange des Amériques, lors de la préparation du Sommet de Québec, en 2001. L'objectif était de répondre à un besoin non comblé dans le monde des Technologies de l'Information de l'époque, soit l'offre d'une plateforme médiatique indépendante et engagée, au service des mouvements sociaux et des citoyens. Ce projet exigeait l'implication bénévole de ses membres et comptait principalement sur la solidarité et les dons pour répondre aux besoins du projet. Ainsi, les militants de cette époque ont saisi une opportunité sociale et ils ont mobilisé les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre un projet de transformation sociale (Mertens, 2010).

En effet, actuellement Koumbit est la seule organisation locale, rendant des services dans le secteur des TI donnant priorité aux organisations sociales. Seulement en raison de cet aspect, Koumbit mériterait d'être davantage connue et reconnue dans sa communauté. Le modèle de gestion choisi par Koumbit peut être porteur d'éléments de réponse à cette reconnaissance limitée et aux défis de renouvellement des membres-travailleurs. D'autre part, la stratégie de Koumbit correspond dans ce sens à la trajectoire de focalisation décrite par Vézina et Malo (2004). Non seulement Koumbit est porteur d'innovation sociale dans la communauté, mais en plus, en ayant une approche basée sur la proximité des membres et des clients. Koumbit innove aussi en perçant un nouveau secteur de marché: celui de la communauté militante.

Koumbit focalise ainsi à se différencier en répondant à un besoin local, dans une perspective d'innovation. Les auteurs nous rappellent que ces stratégies évoluent dans le temps, et en ce sens, Koumbit doit

constamment s'adapter aux rapides changements du secteur dans lequel elle évolue, soit celui des technologies de l'information. Nous verrons ainsi que Koumbit tendra à se spécialiser, en militant peut-être moins ouvertement dans le logiciel libre, mais en tentant de rendre ses services davantage accessibles aux usagers les moins avertis, participant ainsi tout de même, à l'accroissement de l'accès aux outils technologiques, prônée par la lutte en faveur des logiciels libres. Koumbit aura ainsi réorienté ses activités, sans toutefois dénaturer complètement sa mission. Ce qui est l'un des risques les plus fréquents rencontrés à ce stade d'évolution d'un entreprise.

Si le projet est né d'un rêve à l'allure inatteignable, il pourra toutefois compter sur la cohésion sociale de ses membres ainsi que sur la structure de travail dont ils se sont dotés pour porter leur projet. L'étape d'institutionnalisation expose toujours l'organisation à certains risques récurrents, identifiés par Vézina et Malo. En 2015, Koumbit ne jouit plus du même niveau de mobilisation de ses membres ni de ses clients. Cette démobilisation influence directement un des facteurs d'émergence, soit la co-construction d'une organisation citoyenne, au service des citoyens. De nos jours, la dimension de co-construction avec la communauté extérieure semble stagner. La dimension de communauté active, participant du projet s'est réduite aux membres travailleurs de Koumbit. La communauté externe à l'organisation est avant tout une clientèle, avec laquelle Koumbit entretient des relations permettant une approche de proximité et d'"intimité" avec ses clients. Ce caractère de confiance permet à Koumbit et à ses membres de dépasser la rigidité de certaines relations du monde du marché capitaliste. Bien qu'elle ne soit peut-être pas motivée par le besoin de création stratégique pour une création de valeur sur le marché, la qualité relationnelle qui réunit Koumbit et ses clients, tend à jouer un rôle de différenciation qui accroît le capital social de l'organisation. Ainsi, le manque de participation directe et active de la communauté dont le modèle de Koumbit pourrait être critique, peuvent combler une partie de la lacune de proximité en renforçant les relations-client et en donnant la priorité à la confiance et au contrôle.

Nous pouvons donc dégager ici des défis propres aux organisations d'initiative citoyenne, soit l'essoufflement du bénévolat et la limitation des ressources, ce à quoi elle a fait face en structurant le projet et en stabilisant les ressources humaines et économiques. Cependant, Koumbit oeuvre dans un secteur à haut niveau professionnel. L'expertise dans le métier se retrouvait bien chez les experts de TI, cependant, ceux-ci témoignent avoir eu de la difficulté à combler les tâches de secrétariat et gestion, ce qui les a avant tout motivé à créer un poste pour réaliser ces tâches. Par contre, Koumbit reconnaît avoir de la difficulté à trouver des employés. Nous pouvons nous demander si l'environnement concurrentiel en termes de la qualité d'emplois et de salaires dans le secteur des TIs rend Koumbit moins concurrentiel dans ce sens. Au contraire, cela peut aussi s'avérer un choix stratégique, permettant à Koumbit le recrutement des membres qui ne soient pas avant tout mus par la maximisation du capital.

C'est peut-être là que surgissent les défis en termes du maintien du développement participatif aux niveaux interne et externe de l'organisation, les employés ne pouvant pas être partout en même temps, pendant qu'ils développent à leur tour leur propre expertise en gestion collective. Dans les mots d'Anouk, ce modèle ne peut s'appliquer à des organisations comptant avec plus de dix à quinze membres. À ses débuts, Koumbit avait adopté le regroupement de structures, autrement appelé la mise en commun des ressources, afin de combler ses besoins matériels. Pourquoi ne pas reprendre cette stratégie au niveau de la diffusion des services ? Peut-être la création de partenariats pour ce type de tâches pourrait faire bénéficier Koumbit de l'expertise développée par d'autres organisations, en même temps de faire rayonner ses activités, augmenter la légitimité en tant d'institution et par là, sa clientèle.

Face à l'affrontement de logiques différentes tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation, Koumbit, comme le reste des organisations similaires, se voit forcée à se transformer ou à disparaître. Tout dépendra de sa capacité d'adaptation qui ne se ferait pas au détriment de son identité. À Koumbit de choisir comment elle procédera à son rééquilibrage par l'hybridation organisationnelle, un modèle qui a fait ses preuves et qui

pourrait correspondre aux besoins de Koumbit. Pour réussir l'hybridation organisationnelle et contrer les effets non désirés de cette approche, Koumbit devrait rester attentive aux dérives déjà rencontrés dans ce domaine, aboutissant à la privatisation de l'organisation.

Les membres pourraient décider d'aller chercher plus de clients, quitte à devenir plus généralistes dans leurs pratiques et services. Ceci aurait comme effet l'augmentation de la taille de l'organisation accompagnée d'une diminution de la proximité qui caractérise son univers relationnel membre-clients. Une telle priorisation des besoins matériels risquerait de rapprocher Koumbit d'une confrontation plus directe avec l'entreprise capitaliste, courant le risque d'une trop grande standardisation correspondant à l'univers privé et non plus coopératif.

À l'interne, elle pourrait avoir une approche différenciée au niveau des prix et du membership. Encore là, Koumbit pourrait innover, dans un service de réseautage volontaire de ses clients. En accord avec son esprit communautaire, Koumbit pourrait se différencier en créant une communauté libre et locale de gens, réunis parce qu'ils sont clients de Koumbit, désireux de mettre en commun leurs connaissances et expériences web, déchargeant ainsi les travailleurs de Koumbit de quelques tâches de formation, et favorisant la proximité et le partage entre ses clients. Le caractère local de ces initiatives protégerait Koumbit d'une forte standardisation, ne serait-ce que pour la langue. Très peu de ce type de services web sont en français. Le caractère local pourrait aussi redynamiser les "soupers de réseautage" autrefois organisés par Koumbit. Ces éléments renforceraient ses liens avec son environnement externe. Si tous les montréalais étaient hébergés chez Koumbit, doté de ce service de réseautage de sa clientèle, pourquoi auraient-ils besoin de facebook pour communiquer avec les membres de leur propre communauté ?

Koumbit pourrait aussi chercher à travailler davantage avec des partenaires partageant ses valeurs, telles les organisations de médias indépendants. Bien que Koumbit entretienne déjà ce type de liens sur une base fournisseur-client, le plein potentiel de l'hybridation ne peut être rencontré ici. Ce faisant, peut-être jouiraient-ils d'un plus grand potentiel de transformation du contexte institutionnel qui les régit en influençant les sphères politiques qui s'y rattachent.

Il ne faudrait toutefois pas se leurrer, les lois du web relèvent largement d'un contexte multinational difficile à ébranler par Koumbit toute seule, même en partenariat avec les petites organisations de son entourage. À ce niveau, Koumbit a toujours choisi de s'inclure dans l'échelle internationale à travers de ce qu'elle connaît de mieux : la toile. Le défi reste entier pour les organisations dans ce domaine, en particulier celui de ne pas virtualiser totalement ses relations interpersonnelles afin de sauvegarder des espaces de résilience, de création et d'innovation en ayant une connaissance fine de la société humaine dans laquelle elles évoluent.

### **III. Conclusion : recommandations et orientations possibles**

Nous avons vu Koumbit émerger à partir d'une initiative citoyenne qui désirait combler un vide au niveau des services offerts aux milieux militants de Montréal en matière de technologies de l'information. Fondée en 2004, dans une conjoncture mondiale où la demande pour une couverture de l'actualité de manière indépendante s'accroissait, les fondateurs de Koumbit ont été des pionniers de l'établissement d'une plateforme indépendante pour la couverture du sommet des Amériques, tenu en 2001 à Québec. Ressource indispensable autant que point de référence idéologique, le logiciel libre a uni ces professionnels engagés dans un collectif qui s'est mis au service de la collectivité. De plus, inspirés par les principes de l'économie participative, les membres du collectif se sont engagés à créer un espace de travail autogéré où chacun des travailleurs pourrait développer son plein potentiel. Ainsi, chez Koumbit le pouvoir réside entre les mains des travailleurs au niveau des opérations, de la gestion et de la stratégie. Koumbit a célébré dix ans de vie, d'autogestion sans patron et de service à la communauté. La prochaine décennie, qui marquera le passage à la maturité, sera pleine de défis pour ses membres.



Tout d'abord, le sujet des relations avec les parties prenantes externes semble jouer un rôle crucial à l'évolution de l'organisme. Le collectif a développé de très bonnes relations fournisseur-client avec les organismes qu'il dessert. Ces relations lui donnent un avantage concurrentiel au niveau des services offerts, parfois peu rentables. Les organismes communautaires choisissent Koumbit en tant que fournisseur à cause de la légitimité dont il jouit. Légitimité qu'elle a pu construire à travers le dévouement de ses membres à sa mission. Pourtant, il serait avantageux pour Koumbit de se rapprocher de ces clients de manière plus significative. Ils font partie intégrante de la mission de l'organisme et leur satisfaction participe à la raison d'être du collectif. Il s'avèrerait alors plus que pertinent de les inclure de manière plus systématique, peut-être à partir de consultations plus fréquentes, aux discussions relatives aux activités et à l'orientation de l'organisme. Sachant également que l'implication et l'engagement se génèrent lorsque l'on a un certain pouvoir décisionnel, il serait certainement fructueux de les intégrer pratiquement dans la structure organisationnelle de l'organisation.

Le même raisonnement peut s'appliquer au niveau des membres individuels. Koumbit pourrait bénéficier de l'appui des citoyens qui sont en accord avec sa mission et les valeurs qu'elle promeut : l'accessibilité des outils technologiques, la liberté d'expression, la solidarité, ainsi que toutes les valeurs des organismes qu'elle sert. Le capital social généré par cet appui, pourrait grandement servir à Koumbit. Un des aspects qui paraît de prime abord important est l'amélioration de l'accessibilité au statut de membre, à travers la création, déjà en projet, d'un formulaire d'inscription plus accessible aux membres non-travailleurs, afin d'améliorer l'ouverture de Koumbit à la communauté. Un autre aspect, peut-être plus important serait de définir le type d'implication, la place que ces membres prendraient dans l'organisme.

De plus, des partenariats avec des organismes ou des collectifs du même domaine permettraient à Koumbit de bénéficier de ressources mises en commun ou de services complémentaires. Les membres travailleurs sont en train de réfléchir présentement au type de partenariats qui serait le plus avantageux pour le collectif. Il s'agit ici d'un effort pour bénéficier d'un partage des connaissances, des expériences et des réseaux avec les organismes qui offrent des services similaires ou identiques. Il ne faudrait pas perdre de vue que les clients de Koumbit pourraient également bénéficier des mêmes avantages d'une telle mise en réseau. Koumbit pourrait innover, en créant des réseaux de volontaires parmi ses clients membres qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes intérêts.

Par ailleurs, comme nous l'avons noté, il nous semble que les exigences financières de survie de Koumbit tendent à réduire l'importance accordée à sa mission envers la communauté, du fait 1) du manque de temps que les membres-travailleurs ont à lui consacrer 2) de la nécessité de conclure des contrats avec des organisations qui ne sont correspondent pas nécessairement à sa mission originelle. Cependant, si Koumbit tient à conserver sa mission première, comment continuer à la réaliser, sous la pression d'exigences à la fois financières et de temps ? La mission envers la communauté comportant plusieurs aspects, qui ne semblent pas complètement réalisés, l'une des possibilités à explorer serait peut-être de mener une réflexion plus poussée sur le ou les aspects de la mission que les membres de Koumbit souhaitent privilégier, puisqu'il paraît de plus en plus difficile de les réaliser tous entièrement. Il serait par exemple possible de mettre l'accent sur tel ou tel aspect de la mission, par exemple sur les actions de formation, sur le développement des comptes solidaires, ou encore sur le militantisme actif et visible en faveur du logiciel libre.

Pour conclure, la dynamique originale et prometteuse engagée par Koumbit il y a plus de ans, si elle se trouve confrontée à diverses contraintes qui soumettent les membres à différentes problématique, comme nous l'avons vu, est encore bien présente dans l'organisation. Le défi pour cet organisation est donc de passer avec succès dans une phase de maturité, en répondant à ces problématiques malgré les exigences du quotidien, qui freinent souvent la réflexion stratégique. Notons aussi que l'évolution rapides des technologies, du logiciel libre et des pratiques qui y sont liées, rend difficile une vision stratégique à long terme. Cependant, plusieurs pistes semblent ouvertes à Koumbit pour continuer à servir la communauté

tout en innovant : d'abord, peut-être réfléchir plus en profondeur sur la ou les orientations à privilégier dans la mission envers la communauté, et les moyens d'y parvenir, mais ; ensuite développer de nouveaux partenariats avec des organismes du même domaine ; enfin, réfléchir à la possibilité d'intégrer davantage la communauté des organisations qu'elle sert dans sa structure de gouvernance. Il s'agit finalement de trouver un bon équilibre entre d'un côté les contraintes imposées par des activités économiques marchandes, et de l'autre côté deux intérêts fondamentaux depuis l'origine de l'organisation Koumbit, l'intérêt collectif des membres - travailleurs d'une part, et l'intérêt de la communauté voire l'intérêt général d'autre part, qu'il s'agit de concilier entre eux pour conserver l'identité de l'organisation et sa mission première.

## Bibliographie

1. CORNFORTH, C. « The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective », *Annals of public and cooperative economics*, 03/2004, vol.75, no.1 (2005).
2. PÉRILLEUX, A. "La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille", dans *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/3, pp 51-60 (2009).
3. MALO, M-C, "La variété des configurations de gouverne et de gestion: Le cas des organisations du tiers-secteur", dans *les Cahiers du CRISES* (2003).
4. DEFOURNY, J, "Apports et limites de trois approches courantes des associations", *Coopérative et Développement*, vol 26, num. 1, pp 81 - 101 (1994).
5. DESFORGES, J.-G. « Spécificité de la gestion coopérative : le système de valeurs de la technostructure », *Économie et solidarités*, vol. 13, no 1/2 (1981).
6. MOORE, M. H. « Managing for value : organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1 (2000).
7. VÉZINA, Martine, ROUSSELIÈRE, D et MALO, M-C. *Conjuguer innovation et adaptation : La stratégie de développement par hybridation de la coopérative agricole généraliste*, 10 p.

8. MERTENS, S. « De l'initiative citoyenne à l'entreprise d'économie sociale », dans M.-C. Collard (éd.), Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ? Les Dossiers de l'économie sociale, p. 10-25 (2010).