

HEC MONTRÉAL

**L'expérience des promoteurs de coopératives
de travail et de solidarité au Québec**

par

Erika Gaudreault

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion en contexte d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2018
© Erika Gaudreault, 2018

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2568 - Ressources démarrage coop

Titre du projet de recherche : Les pratiques des organismes de soutien dans le développement des coopératives de travailleurs et de solidarité au Québec

Chercheur principal :

Erika-Pascale Gaudreault
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Jean-Pierre Dupuis
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 15 décembre 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 décembre 2017

Date d'échéance du certificat : 01 décembre 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2568 - Ressources démarrage coop

Titre du projet de recherche : L'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec

Chercheur principal :
Erika-Pascale Gaudreault
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Jean-Pierre Dupuis

Date d'approbation initiale du projet : 15 décembre 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 06 août 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

Les coopératives font partie de l'économie québécoise depuis un siècle maintenant, mais qu'en est-il de leur position au sein de notre société de nos jours?

L'intention de ce projet de recherche est de dresser un portrait de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec. En se penchant sur la phase de démarrage des coopératives, on obtient une fenêtre sur les motivations derrière le choix de la forme juridique. L'étude des étapes du démarrage à travers les lunettes du promoteur nous permet de faire un travail de réflexion par rapport au système québécois de soutien au développement des coopératives.

La méthodologie utilisée dans ce projet de recherche est celle d'une étude en sciences sociales : une exploration du terrain, des entretiens et un questionnaire. La littérature sur le sujet sert à mettre la table, mais la théorie présentée dans ce mémoire est construite sur le terrain. Un survol du monde de l'économie sociale, soit l'environnement des coopératives au Québec, est réalisé ainsi qu'une analyse des expériences partagées par les promoteurs de coopératives de travail et de solidarité créées entre 2012 et 2017 pour avoir un portrait d'actualité. La contribution principale de ce travail est la documentation du point de vue des coopérateurs.

Ce mémoire compte aussi des résumés sur ce qu'est une coopérative, les ressources au développement ainsi que les grandes étapes d'un processus de démarrage de coopérative. Ce mémoire s'adresse donc à toutes personnes qui s'intéressent au modèle, à tous les promoteurs de coopératives ainsi qu'aux accompagnateurs de projets coopératifs.

Mots clés : Coopérative, développement de coopérative, entrepreneuriat coopératif, coopérative de travail, coopérative de solidarité, économie sociale, démarrage, entreprise coopérative, organisme de soutien au développement, accompagnement

Abstract

Co-operatives have been part of Quebec's economy for the past century, but what position do they hold in our society today?

The aim of this research project is to build a portrait of the experience lived by the promoters of workers and solidarity co-ops in the start-up phase. By studying this step in the creation of co-operatives, we get a small window on what motivates people to choose this business model. Using the promoter's vision to study the main steps to creating a co-op lets us re-evaluate the current Quebec system of support to co-operative entrepreneurs.

The methodology used in this research project is one of a social science approach: field research, interviews and a survey. The literature gives a basis to the study of the topic, but the theory presented in this thesis is built on the field work. A quick presentation of the social economy sector is done, which is the co-op environment in Quebec, and we analyse the experiences shared by promoters of workers and solidarity co-ops created between 2012 and 2017 in order to obtain a current portrait. The main contribution of this project is to document the co-operators' point of view.

This document also presents short summaries of the co-op model, the start-up resources in Quebec and the main steps to creating a co-operative. This research project is therefore targeted to anyone who is curious about co-operatives, any co-op promoter and consultants for co-op start-ups.

Keywords : Co-operative, co-operative start-up, entrepreneurship, co-op entrepreneurship, business model, worker's co-op, solidarity co-op, social economy, start-up, co-op business, development support, consultants

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des graphiques	xiii
Glossaire	xv
Remerciements	xvii
Introduction	1
Chapitre 1 La découverte du monde des coopératives	5
1.1 Plonger.....	7
1.2 Ce qu'il faut savoir	9
1.2.1 Qu'est-ce qu'une coopérative?.....	10
1.2.2 Le réseau d'appui au développement du Québec	15
1.3 Rencontrer des experts	17
1.4 Résultats de la phase exploratoire	20
1.4.1 La promotion, l'éducation et la sensibilisation coopérative, qu'en fait-on? ...	20
1.4.2 Pourquoi ces préjugés liés à l'économie sociale et les coopératives?	24
1.4.3 Les coopératives font-elles partie de l'économie sociale?.....	26
1.4.4 Comment est-ce que cette relation tendue avec l'argent se traduit aujourd'hui?	
.....	30
1.4.5 Y a-t-il un profil d'entrepreneur collectif?	31
1.4.6 Peut-on accompagner les coops de la même façon que les entreprises privées?	
.....	33
1.5 Question de recherche	34
Chapitre 2 L'expérience des promoteurs de coopératives	37
2.1 Le processus de démarrage.....	38
2.1.1 Les étapes de création d'une coopérative	38
2.1.2 Les services d'accompagnement	41
2.1.3 Le financement	42

2.1.4 La gouvernance.....	44
2.2 Les entretiens avec les promoteurs.....	46
2.2.1 Coop Cycle AlimenTerre.....	49
2.2.2 Rond-Point, café autogéré	51
2.2.3 Microbrasserie Les Grands Bois.....	53
2.2.4 Activcoop	55
2.2.5 Caravan.....	58
2.3 Le questionnaire	62
2.3.1 Description de l'échantillon	63
2.3.2 Description du questionnaire.....	67
2.3.3 Résultats du questionnaire	67
2.3.3.1 Pourquoi les coopératives	67
2.3.3.2 Comment connaissez-vous le modèle?	68
2.3.3.3 Les ressources	70
2.3.3.4 Les finances	73
2.3.3.5 L'implication des membres fondateurs.....	75
2.4 Conclusion des résultats.....	78
Chapitre 3 Analyse de l'expérience des promoteurs	79
3.1 Le profil des promoteurs de coopératives	80
3.1.1 Le coopérateur	80
3.1.2 La bonne équipe.....	83
3.2 Choisir la bonne structure d'entreprise	84
3.3 Le plan d'affaires	86
3.3.1 Un plan d'affaires standard.....	86
3.3.2 Les nouveaux secteurs en coopération	87
3.4 L'association aux OBNL.....	88
3.5 Le financement.....	89
3.6 Les organismes de soutien.....	92
3.6.1 Collaboration entre organismes	92
3.6.2 Les connaissances des conseillers et les différents types d'accompagnement.....	93
3.7 L'avantage coopératif.....	94
3.7.1 La motivation.....	95

3.7.2 L'image <i>coop</i>	95
3.7.3 La communauté	96
3.8 Conclusion de l'analyse.....	97
Chapitre 4 Discussion et recommandations.....	101
4.1 Connaissance du modèle coopératif.....	102
4.1.1 L'image <i>coop</i>	102
4.1.2 Valeurs générationnelles.....	104
4.1.3 Découverte du modèle coopératif.....	106
4.2 Nouvelle vague de coopératives de travail.....	108
4.2.1 Les nouveaux secteurs	108
4.2.2 Se préparer au démarrage d'une coopérative de travail.....	110
4.2.3 L'accompagnement.....	111
4.3 Transfert d'information et intercoopération	113
4.4 Conclusion de la discussion	117
Conclusion.....	119
Bibliographie	127
Annexe 1 - Guide d'entretien semi-structuré, personnes-ressources de secteur	i
Annexe 2 - Étapes de démarrage d'une entreprise traditionnelle	ii
Annexe 3 - Guide d'entretien semi-structuré auprès des promoteurs de coopératives	iii
Annexe 4 – Questionnaire pour les promoteurs de coopératives.....	iv

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 – Les événements liés à l'économie sociale auxquels j'ai assisté	7
Tableau 2 – Liste des acteurs du secteur rencontrés	18
Tableau 3 – Coopératives étudiées à travers un entretien avec promoteur	47
Tableau 4 - Domaine d'activités des répondants du questionnaire	64
Tableau 5 – Résultats de la question « Pourquoi avoir choisi le modèle coopératif ? »	68
Tableau 6 – Résultats de la question « Comment avez-vous entendu parler des coopératives? »	69
Tableau 7 – Résultats de la question « Quelles ressources avez-vous utilisées? » ...	71
Tableau 8 – Niveau d'implication des membres fondateurs – coop de travail	76
Tableau 9 – Niveau d'implication des membres fondateurs – coop de solidarité ...	77
Figure 1 – La structure d'une CTA	12
Figure 2 – Ligne du temps des étapes et principaux enjeux (Réseau COOP)	40
Figure 3 – Le capital social d'une coopérative	43
Figure 4 – La gouvernance d'une coopérative	45
Figure 5 – Les étapes cruciales du prédémarrage	97
Figure 6 – Représentation de la plateforme d'intercoopération	116

Liste des graphiques

Graphique 1- Nombre d'années d'existence des coopératives de l'échantillon	65
Graphique 2 - Âge des répondants du questionnaire	66
Graphique 3 - Niveau de scolarité des répondants du questionnaire.....	66
Graphique 4 - Appréciation de l'accès de l'information sur les coopératives.....	70
Graphique 5 - Appréciation de la clarté de l'information sur les coopératives	70
Graphique 6 - Appréciation de l'accès aux ressources disponibles.....	72
Graphique 7 - Appréciation de la qualité du service reçu auprès des organismes de soutien	72
Graphique 8 - Montant déboursé en formation et en accompagnement au total ...	73
Graphique 9 - Appréciation de la disponibilité du financement pour les projets coopératifs.....	73
Graphique 10 – Résultats de la question « Quel(s) besoin(s) avez-vous actuellement? ».....	74
Graphique 11 – Descriptions des besoins.....	74
Graphique 12 - Recommanderiez-vous ce processus?.....	99
Graphique 13 - Évolution de la connaissance coopérative	104

Glossaire

Alliance coopérative internationale (ACI) : L'Alliance Coopérative Internationale réunit des coopératives du monde entier et est le garant des valeurs et des principes coopératifs et défend leur modèle d'entreprise économique unique fondé sur des valeurs, qui offre aux individus et aux communautés des outils leur permettant de s'entraider et d'avoir une influence sur leur développement. L'Alliance défend les intérêts et la réussite des coopératives, diffuse les bonnes pratiques et le savoir-faire, renforce leurs capacités et suit leurs résultats et leurs progrès au fil du temps. www.ica.coop

Banque de développement du Canada (BDC) : Sa mission est de contribuer à créer et à développer des entreprises canadiennes en offrant des services de financement et de consultation, avec une attention particulière aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). www.bdc.ca

Chantier de l'économie sociale (Chantier) : La mission du Chantier de l'économie sociale est de promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie plurielle du Québec et, ce faisant, de participer à la démocratisation de l'économie ainsi qu'à l'émergence de ce modèle de développement basé sur des valeurs de solidarité, d'équité et de transparence. www.chantier.qc.ca

CHNGR : Afin d'intégrer les étudiants souhaitant avoir un impact social positif dans le mouvement de l'économie sociale, nous travaillons à promouvoir et soutenir des pistes d'actions pour entreprendre le changement. Dans cette optique, nous misons sur la collaboration avec les institutions postsecondaires. www.chngr.ca

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) (anciennement le CCQ) : Fondé en 1940, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) est l'instance démocratique dont se sont dotés les réseaux coopératifs et mutualistes québécois afin d'assumer le plein développement de leur potentiel. Le CQCM a pour mission de participer au développement social et économique du Québec en favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste québécois et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale (ACI). www.cqcm.coop

Coopérative de développement régional (CDR) : La Coopérative de développement régional (CDR) [...] a comme mission la création d'entreprises et d'emplois par le biais de cinq formules coopératives particulières. De plus, elle vise à favoriser la concertation et la mobilisation des coopératives et des partenaires du mouvement coopératif qui sont situés sur leur territoire. www.cdr.coop

Co-operators : Coopérative de produits d'assurances. www.cooperators.ca

District 3 : Centre d'innovation affilié à Concordia. www.d3center.ca

Forum mondial sur l'économie sociale (GSEF) : Le Forum mondial de l'économie sociale - GSEF2016 constitue la troisième édition de cette rencontre internationale d'envergure. Plus de 2 000 personnes se regrouperont autour du thème de la collaboration

entre les gouvernements locaux et les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour le développement des villes. www.gsef2016.org

Gestion en contexte d'innovation sociale – HEC Montréal (GIS) : Programme de M. Sc. en gestion. <http://www.hec.ca/programmes/maitrises/maitrise-gestions-en-contexte-innovations-sociales/index.html>

Investissement Québec (IQ) : Investissement Québec, qui a pour mission de contribuer au développement économique du Québec, est au service des entreprises d'ici. Investissement Québec offre plusieurs financements aux PME et aux grandes entreprises. www.investquebec.com

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) (anciennement le MDEIE) : Le Ministère élabore et met en œuvre divers programmes d'aide financière et mesures fiscales qui visent à soutenir les entreprises et les organismes de recherche dans la poursuite ou l'accroissement de leurs activités. www.economie.gouv.qc.ca

Municipalité régionale de comté (MRC) : Les municipalités régionales de comté (MRC) sont des entités administratives assurant la gestion régionale des municipalités locales qui sont regroupées en des communautés supralocales jouissant chacune d'un pouvoir de juridiction et réglementation dévolu par le gouvernement du Québec, sur un territoire désigné sous le nom de comté.

Organisme à but non lucratif (OBNL) ou Organisme sans but lucratif (OSBL) : Les organisme sans but lucratif (OSBL), organisme à but non lucratif ou organisation à but non lucratif (OBNL) désignent toute entité dotée de la personnalité morale ou non, publique ou privée, qui n'a pas pour but la recherche de bénéfices pécuniaires à partager entre ses membres.

RECODE (Fondation McConnell) : RECODE joue un rôle de bailleur de fonds, de rassembleur et d'expert en renforcement des capacités en aidant les établissements à introduire des pratiques et des outils d'innovation sociale dans le tissu même de la culture universitaire et communautaire. Des collaborations approfondies impliquant divers organismes, établissements, disciplines et perspectives sont essentielles à la réussite. RECODE s'efforce donc de réunir des gens par l'entremise de groupes de travail ou de rassemblements nationaux afin qu'ils puissent apprendre les uns des autres et accroître leur impact. www.re-code.ca

Réseau COOP : En tant que Fédération des coopératives gérées par les travailleurs, le Réseau COOP a pour mission de favoriser le développement du plus grand nombre possible de coopératives gérées par les travailleurs (travail – solidarité – producteurs – CTA), notamment par la promotion du modèle et le soutien aux coopératives. Le Réseau COOP développe différentes stratégies pour promouvoir la coopération du travail, représenter les coopératives et fournir aux membres de coopératives les outils nécessaires pour bien gérer et développer leur entreprise collective. www.reseau.coop

Sommet international sur les coopératives : Le Sommet international des coopératives est l'événement mondial de référence pour le développement des affaires dans le milieu coopératif et mutualiste. www.sommetinter.coop

Remerciements

Je veux d'abord remercier mon directeur de mémoire Jean-Pierre Dupuis qui m'a appuyé inconditionnellement dans ce processus. Il a fait preuve d'une grande patience à travers mes moments de disparition et m'a montré qu'il me faisait confiance tout au long de ma rédaction.

Je dois aussi remercier Martine Vézina qui m'a fait découvrir ce modèle et qui m'a inspiré dans la poursuite de cette nouvelle passion. Elle nous transmet sa passion pour les coopératives à travers son enthousiasme et son dévouement au mouvement. Au plaisir de se croiser dans un événement dans le futur!

Merci à Daniel Côté pour nos conversations inspirantes.

Merci à tous ceux qui ont accepté de me rencontrer dans le cadre de ce projet de recherche. Vos contributions auront permis la réalisation de ce mémoire et m'ont marquée dans mon cheminement personnel.

Merci à tous les promoteurs qui ont accepté de partager leur histoire et qui ont pris le temps de répondre au questionnaire. Sans vous, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est. Je dédie donc ce mémoire à vous et à tous les futurs entrepreneurs coopératifs. Continuez de changer le monde.

Merci à mes parents et mes amies qui m'ont soutenue et endurée dans cette épreuve. Je n'ai pas été toujours facile, mais vous êtes encore là et je vous en remercie!

Merci à Catherine Duclos et Justine Renaud de m'avoir inspirée à faire cette maîtrise. Vous avez mon admiration et mon amitié.

Merci à l'équipe de CHNGR d'avoir cru en moi et de m'avoir donné l'opportunité de trouver ma place au sein du mouvement de l'économie sociale. Les rencontres que j'ai pu faire grâce à vous auront sans aucun doute marqué mon cheminement professionnel.

Merci à Thèsez-vous et mes *thèseuses* préférées. Sans ces moments de rédaction encadrés et accompagnés, cette tâche m'aurait semblé impossible. Vive les tomates!

Introduction

La première session du programme de M. Sc. en Gestion en contexte d'innovation sociale en est une de découvertes menant à des confrontations des idées préconçues. Le cours sur la décroissance nous permet de remettre en question notre monde et de changer graduellement notre paradigme. Dans le cadre du cours Management de l'entreprise sociale et collective et innovation sociale, on est amené à lire une multitude d'articles sur l'économie sociale et nous recevons des invités spéciaux selon différents thèmes. Nous avons entre autres reçu le témoignage d'un des fondateurs de la Coopérative des professeurs de musique de Montréal qui nous a raconté son parcours ainsi que les bénéfices de l'existence de cette coopérative dans la carrière des musiciens montréalais. C'est toutefois lors de la présentation de Jean-Pierre Girard sur les coopératives de santé que j'ai été aspirée par l'information et inspirée par le modèle coopératif. Ce n'était que ma première session; or j'étais déjà convaincue que je voulais consacrer mon mémoire à l'étude de ce modèle.

Ceci n'est qu'une infime partie du contexte qui m'a motivée à faire ce projet de recherche sur les coopératives. Je développe davantage sur le contexte dans le premier chapitre de ce mémoire en documentant la phase de découverte puisqu'elle fait partie de ma méthodologie. Je vous invite donc à lire le premier chapitre pour vous immerger dans mes premières impressions du monde des coopératives.

En me demandant comment j'aurais pu avoir accès à ce modèle plus tôt dans mon parcours, j'ai traversé plusieurs phases de réflexion et tenté de trouver des experts qui pourraient répondre à ce grand questionnement. J'ai d'abord cru que la réponse se trouvait dans le système de soutien au développement coopératif québécois. Toutefois, l'exploration du système ne m'apportait que des réponses théoriques et hypothétiques. C'est lors de mes premières conversations avec des promoteurs coopératifs que j'ai réalisé

que l'information que je recherchais se trouvait chez eux. C'est ainsi que j'en suis arrivée à m'intéresser à l'expérience des promoteurs¹ de coopératives.

C'est en allant vers les personnes concernées que j'allais comprendre comment elles s'étaient intéressées au modèle coopératif et comment elles avaient vécu le processus de démarrage. Je me suis penchée sur la phase de démarrage de l'entrepreneuriat coopératif puisque cette étape inclut souvent la découverte de l'économie sociale et la navigation à travers les ressources. C'est aussi l'étape décisive de l'existence d'une coopérative. Au Québec, on ne dissocie pas les coopératives du mouvement de l'économie sociale, donc ce mémoire traite aussi de ce secteur.

Pour avoir une meilleure compréhension de ce qui motive les personnes à se lancer en entrepreneuriat coopératif, j'ai décidé de dresser un *portrait de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec*.

Le choix des coopératives de travail et de solidarité comme sujet central en était un de nature personnelle, mais aussi stratégique. Parmi tous les types de coopératives, c'est la coopérative de travail qui me correspond le plus, car je crois en son potentiel de changer les conditions d'emploi pour plusieurs Québécoises et Québécois. C'est un modèle qui rejoint mes valeurs et celles de plusieurs personnes de ma génération. Ensuite, c'est aussi le modèle d'entreprise qui est toujours démarrée par les membres directement concernés par sa mission. Les travailleurs interagissent au quotidien avec leur coopérative et demeurent au sein de celle-ci plus longtemps en comparant à d'autres catégories de membres. La catégorie de « membre travailleur » était donc une porte d'entrée stratégique pour avoir un portrait complet du vécu des entrepreneurs coopératifs. Pour améliorer mes résultats, j'ai ouvert mon échantillon aux coopératives de solidarité, puisque les coopératives de travail sont encore relativement peu nombreuses.

Certaines sections sont écrites au « Je » dans ce mémoire, car j'y intègre mon cheminement personnel afin de documenter un exemple de parcours de découverte de

¹ J'utilise le terme promoteur dans ce mémoire pour faire référence aux entrepreneurs coopératifs, car c'est le terme qui est utilisé dans la plupart des ressources et articles sur le sujet. Un promoteur est simplement une personne qui porte un projet.

l'économie sociale. Dans cette optique, je ne pouvais pas me retirer complètement du portrait.

Ce mémoire se veut un outil autant pour les futurs promoteurs de coopératives que pour les acteurs du réseau de soutien. La lecture de ce document donne une idée générale et entière de ce que comporte le démarrage d'une coopérative de travail ou de solidarité au Québec. Pour les acteurs du secteur, ces données offrent une meilleure idée de ce que leur public cible traverse et ressent dans le processus de démarrage. Ce mémoire permet de faire le point sur les ressources offertes en prenant en considération les expériences partagées dans les témoignages documentés. Le tout dans le but d'améliorer l'accès à l'entrepreneuriat coopératif.

Je vois ce mémoire comme un complément à la documentation disponible sur l'entrepreneuriat coopératif puisqu'il présente la portion de l'information qui est souvent non documentée. C'est-à-dire les émotions, les frustrations, les motivations et quelques exemples de coopératives qui sortent du lot. Le but n'est pas de vendre le modèle coopératif, mais plutôt de montrer pourquoi les gens le choisissent et d'enclencher le processus de réflexion sur la manière d'améliorer son accès.

La structure de ce mémoire contient certains éléments classiques d'une recherche en sciences sociales. C'est un mélange entre un récit de parcours et celle d'une recherche par analyse qualitative. Ce mémoire se divise en trois grandes sections organisées en quatre chapitres. La première phase du projet de recherche, concentrée dans le premier chapitre, porte sur une exploration du secteur de l'économie sociale et du modèle coopératif. Cette exploration a été réalisée à travers des rencontres avec des acteurs terrain et des conférences liées au sujet. J'ai évidemment fait un survol de la littérature, cependant celle-ci date de plusieurs années déjà (10 ans ou plus) n'offrant donc pas une représentation récente du secteur. Dans ce chapitre vous trouverez aussi un résumé de ce qu'est une coopérative. Une discussion sur les thèmes explorés avec les acteurs du secteur rencontrés me permet d'établir quelques hypothèses pour la deuxième phase de ce projet.

La deuxième phase, le cœur du projet, est une collecte de données auprès des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité récentes. En effet, pour respecter l'idée de créer un portrait d'actualité, il fallait que je limite mon échantillon aux coopératives créées entre

2012 et 2017. Cette collecte s'est faite de deux façons. Tout d'abord, j'ai rencontré individuellement des promoteurs de coopératives de travail afin de réaliser des entretiens semi-dirigés. Ces entretiens m'ont permis de connaître leur expérience de démarrage ainsi que leurs impressions par rapport au processus et aux ressources. Ensuite, j'ai envoyé un questionnaire à des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité pour avoir une image plus globale de l'expérience des entrepreneurs coopératifs. Cet outil m'a permis d'avoir de voir si certaines impressions étaient personnelles à un entrepreneur ou au contraire, si c'était une impression partagée par plusieurs. J'ai aussi pu ramasser des témoignages anonymes en grand nombre pour construire ce portrait et offrir des pistes de réflexion aux acteurs du secteur. Pour introduire le sujet dans cette deuxième phase, j'inclus un résumé du processus de démarrage d'une coopérative.

Dans ces deux premiers chapitres, je fais un survol du modèle coopératif, du processus de démarrage ainsi que des ressources disponibles. Ce mémoire ne se veut pas une recension exhaustive des ressources en développement de coopératives. J'ai tenté, autant que possible, d'inclure l'information détaillée afin de donner un aperçu global assez représentatif de la situation actuelle et de faciliter la compréhension des résultats. Or, il est pratiquement impossible de présenter chaque organisme. C'est pourquoi certains passages peuvent sembler intentionnellement flous. Cette présentation est un survol et j'encourage les promoteurs à faire leurs recherches individuelles afin de trouver la ressource qui leur parle.

La troisième phase est bien évidemment une analyse des résultats obtenus et une discussion. À partir de ces données, je fais un retour sur le processus de démarrage en y ajoutant le point de vue des promoteurs. Dans la discussion, je pousse la réflexion un peu plus loin pour émettre quelques hypothèses à mon tour. À la suite de ces hypothèses, je me permets aussi de proposer quelques recommandations basées sur mon analyse ainsi que sur les commentaires des répondants.

J'ai tenté d'écrire ce mémoire de manière accessible pour qu'il puisse être lu par toutes les personnes qui s'intéresseront au sujet d'étude. J'espère que cette tentative sera appréciée. Bonne lecture!

Chapitre 1

La découverte du monde des coopératives

Cette section expliquera le cheminement vécu pour arriver au sujet final de ce projet de recherche. C'est à travers cette longue période exploratoire que j'ai pu identifier la pertinence de *dresser un portrait de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec*.

Au départ, c'est la coopérative de santé qui m'avait accrochée, car ça semblait un espoir de solution à notre système de santé imparfait. En effet, ce modèle est très inspirant puisque l'implication de la communauté dans ce contexte est notable. Ce sont ces exemples de coopératives proches de leurs membres qui incarnent le concept du *pour et par* ses membres. J'ai toutefois pris du recul dans mon cheminement puisque la vraie question qui se cachait derrière cette passion était plutôt « Pourquoi n'ai-je pas découvert ce modèle avant le cycle supérieur? ».

Cette frustration a nourri mon esprit d'enquêtrice et je me suis lancée dans ce monde; je pourrais même dire: j'ai infiltré la communauté de l'économie sociale. Peut-on parler d'une expérience d'immersion? En quelque sorte, oui. Lorsqu'on s'aventure dans ce secteur, on note l'existence d'un jargon, de personnalités connues et de cercles de gens assez restreints. Rapidement, je reconnaissais, d'événement en événement, les visages.

Au Québec, on intègre le monde des coopératives au discours de l'économie sociale et il y a très peu de contextes où l'on parle exclusivement de ce modèle d'organisation. Il a donc fallu explorer le thème plus large englobant les coopératives afin d'avoir une image complète. L'économie sociale était donc ma porte d'entrée dans l'élaboration de ma question de recherche.

L'économie sociale est le secteur qui « regroupe les coopératives, mutuelles et organismes à but non lucratif qui ont des activités marchandes (MESI, 2017c) ». Pour donner une idée de la taille de ce secteur, on peut reprendre la statistique utilisée par le Chantier de l'économie sociale :

L'économie sociale au Québec, c'est plus de 7 000 entreprises collectives qui cumulent globalement un chiffre d'affaires dépassant les 40 milliards de dollars, soit davantage

que les secteurs combinés de la construction, de l'aéronautique et des mines. (Chantier de l'économie sociale, 2017b)

Les ressources et les exemples qu'on retrouve sur le Web semblent tendre vers l'infini. De limiter notre recherche au modèle coopératif uniquement ne règle pas ce problème non plus. Lorsqu'on fait une recherche avec le terme *coopérative* dans Google, ce sont 19 600 000 résultats qui apparaissent. Initialement, cette mer d'information peut décourager, à ne pas savoir quelle ressource utiliser pour s'informer et se former. De surcroît, lorsqu'on pense avoir fait le tour du sujet, on découvre des organismes de soutien après un an de recherche, simplement grâce à une combinaison de mots-clés chanceux ou grâce à un labyrinthe de *clics* de page en page. Dans ces moments, on tend à penser qu'on n'est peut-être pas assez rigoureux dans notre démarche. Or, à bien y penser, on se dit que l'accessibilité de ces ressources ne devrait pas tenir qu'à des instants de chance. C'est-à-dire, j'ai réalisé mes recherches avec la rigueur d'une étudiante à la maîtrise, ce qui n'est pas le cas de toutes les personnes ayant un besoin en accompagnement. Finalement, on découvre que c'est en côtoyant ce milieu qu'on apprend à y naviguer. L'expérience concrète est le meilleur maître.

Après un certain temps, on oublie le sentiment d'imposteur lié à notre ignorance de mots-clés comme *coop*, *conseil d'administration*, *CTA*, *membres*, *part sociale*, *ristourne*, *AGA*, *le Chantier*, *le CQCM*, *les CDEC*, *les CDR...*² Et j'en passe. On oublie assez facilement qu'aujourd'hui je peine à me rappeler les pensées que j'avais à cette période. C'est grâce à un journal de bord que je peux vous partager cette information. Ces moments d'hésitation et ces sentiments de remise en question ont fait partie de mon parcours.

Pourquoi est-ce important de vous parler de tout cela? Pour dresser un portrait sincère de l'expérience des promoteurs de coopératives, je me dois de parler de ces sentiments puisque plusieurs de mes collègues qui se sont aussi initiés à ce secteur m'ont dit qu'ils partageaient ces impressions. Ces premiers temps d'appropriation font partie du processus. Or, on édite cette information dans les guides de démarrage. On se limite à une

² Il est normal, et voulu, de ne pas connaître tous les termes mentionnés dans cette phrase. L'intention est de donner un semblant du sentiment que l'on peut ressentir à entendre ces termes pour la première fois. Ils seront tous expliqués plus loin dans ce mémoire et un glossaire des organismes est disponible pour référence.

version très épurée et systématique du processus : « Étape 1, étape 2, étape 3... ». En réalité, la première étape c'est de se lancer.

1.1 Plonger

Dans l'espoir de trouver réponse à mes questionnements, je me suis inscrite à toutes les conférences et activités connexes dans le secteur de l'économie sociale durant des mois. Le tableau ci-dessous vous énumère une bonne partie de ceux-ci.

Tableau 1 – Les événements liés à l'économie sociale auxquels j'ai assisté

Date	Événement	Organisé par
04-02-2016	Symposium Économie sociale et finance solidaire	CRISES
19 et 20-03-2016	Transformer Montréal	Transformer Montreal/Concordia
21-03-2016	Cuban socialist economic transformation: Cooperativism in the making?	CRISES
09 au 14-08-2016	Forum Social Mondial (FSM)	FSM 2016
07 au 09-09-2016	Forum mondial de l'économie sociale (GSEF)	Chantier de l'économie sociale
09 au 13-10-2016	Sommet international des coopératives	Desjardins + International Co-operative Alliance
01-11-2016	AGA du Chantier de l'économie sociale	Chantier de l'économie sociale
23-11-2016	AGA du TIESS	TIESS

À travers ces événements, j'ai pu me familiariser avec ce secteur et surtout me créer des contacts qui m'ont servi plus tard dans mon parcours. Nous reviendrons plus tard sur les observations réalisées lors de ces conférences. L'intention de cette section vise principalement à montrer le processus exploratoire qui a été vécu. Les hypothèses construites à partir de ces observations ressortiront plus loin.

Parallèlement, j'ai contribué à l'organisation d'événements à travers mon engagement dans le programme CHNGR³ me permettant de travailler avec des partenaires du secteur. Par exemple, le *Colloque-réseautage : les métiers de gestion à impact social* a été co-organisé avec Martine Vézina (HEC Montréal, CRISES), Karine Navylis de la Direction du développement durable de HEC Montréal ainsi qu'Odette Trépanier du CSMO-ÉSAC⁴. Ce genre d'activité m'a permis d'observer l'interaction entre les acteurs du secteur de l'économie sociale. J'ai eu aussi un accès privilégié aux étudiants participants à ce colloque. Certains m'ont témoigné qu'ils avaient beaucoup apprécié l'activité, car ils avaient été inspirés pour la suite de leur parcours professionnel. En guise d'introduction au colloque, nous avons témoigné de notre parcours personnel et de notre sentiment de révélation lors de la découverte de l'économie sociale. La déception d'avoir découvert ce monde sur le tard dans notre cheminement scolaire était un élément clé de notre présentation. Le commentaire qui m'est revenu le plus souvent après mon témoignage était que c'est un sentiment partagé.

C'est à travers ces observations et ces échanges que l'identification d'écarts dans les discours d'acteurs provenant de divers organismes a commencé à se faire. De plus, j'ai commencé à recueillir quelques témoignages qui m'ont inspiré dans la construction de ma question de recherche. Notamment, un des fondateurs d'une nouvelle coopérative de travailleurs rencontré lors du GSEF⁵ me confiant que leur premier produit allait être lancé quelques semaines plus tard et que ce n'était qu'au courant de cette conférence qu'il avait découvert l'existence de Réseau COOP⁶. En bref, ils ont découvert une ressource qui leur aurait été utile au démarrage qu'après coup.

J'ai alors entrepris une réflexion plus poussée autour du rôle des organismes de soutien dans le développement des coopératives au Québec. Pourquoi leurs discours sont-ils aussi différents? Comment atteignent-ils leur public cible? Quelle est leur relation avec les

³ CHNGR est un programme qui vise à faire la promotion de l'économie sociale sur les campus à travers des ambassadeurs. www.chngr.ca

⁴ Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et l'action communautaire

⁵ En français, le diminutif du Forum mondial de l'économie sociale est aussi GSEF.

⁶ Réseau COOP est un organisme de soutien pour le développement et la représentation des coopératives gérées par les travailleurs.

promoteurs de coopératives? Le réseau de soutien au Québec a-t-il atteint son plein potentiel?

Ma première hypothèse, et donc celle qui a guidé mes démarches initiales, était que notre réseau d'organismes de soutien occupe un rôle critique dans le développement des coopératives au Québec. C'est pourquoi la description de mon projet de recherche était initialement : « Portrait du rôle des organismes de soutien dans le développement des coopératives de travailleurs et de solidarité au Québec ». La problématique était vue de cet angle, car mes premières impressions sur le milieu me portaient à croire que c'était un réseau bien défini et un nombre restreint d'acteurs. Ça semblait donc plus évident à analyser qu'un ensemble de promoteurs de coopératives avec des projets et des besoins bien distincts. Or, déjà à travers ces recherches préliminaires, on se rend compte que ce réseau d'organismes n'est peut-être pas aussi bien défini qu'on pourrait le croire : il est vaste et diversifié à sa manière. Ce n'est donc pas l'angle que j'ai choisi finalement, mais puisque j'ai démarré avec cette idée en tête, ça a eu une certaine influence sur mes démarches exploratoires. Je reviendrai à l'évolution de ma question de recherche à la fin de ce chapitre.

1.2 Ce qu'il faut savoir

Pour limiter les recherches connexes dans le but de comprendre les propos de ce mémoire, cette section servira de petit résumé des éléments à savoir au sujet des coopératives. Cette section peut être intéressante même pour une personne à l'aise avec le sujet des coopératives puisque je fais ressortir quelques erreurs assez courantes à travers ces informations de base.

Cette section se limitera à la définition des coopératives non financières puisque les coopératives financières sont considérées comme une autre catégorie de coopératives et ne sont pas régies par la même loi. Il ne faut donc pas s'imaginer la Caisse Desjardins en lisant l'information qui suivra.

1.2.1 Qu'est-ce qu'une coopérative?

Dans le but d'avoir un portrait global du sujet de recherche, faisons ressortir les éléments importants du guide *Qu'est-ce qu'une coopérative? (2009)* créé par la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). Le contenu de ce document est agrémenté d'informations recueillies de sources connexes et de mes entretiens exploratoires. La définition donnée dans le guide est celle-ci :

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. (MDEIE, 2009: 8)

Autrement dit une coopérative est créée pour répondre à un besoin commun à un groupe de personnes. C'est une organisation ayant des activités marchandes, ce n'est pas un organisme de bienfaisance. Par exemple, si des habitants d'un village ont besoin d'une nouvelle épicerie, car les entreprises privées ont toutes fermé par manque de clientèle, ils peuvent se regrouper pour créer une épicerie coopérative. Il serait donc question ici d'une coopérative de consommateurs.

Il y a cinq catégories de coopératives reconnues au Québec :

- 1- Coopérative de consommateurs
- 2- Coopérative de producteurs
- 3- Coopérative de travailleurs
- 4- Coopérative de solidarité
- 5- Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)

Les types de coopératives sont définis par l'utilisation que les membres en font. Une **coopérative de travail** crée des emplois pour ses membres. Prenons comme exemple le Café Coop Touski, un petit restaurant sur l'Île de Montréal qui est géré par ses membres travailleurs depuis sa création il y a 15 ans. À la base, une coopérative de travail est créée par un groupe de personnes qui veut rassembler ses ressources pour la création d'un lieu physique ou l'achat d'équipements ainsi qu'une création d'emplois. De se regrouper entre professionnels selon un secteur permet de diminuer les coûts de gestion, d'augmenter la visibilité et d'aller chercher des contrats en collectif plutôt qu'individuellement. La

relation d'usage des membres avec la coopérative de travail est donc le nombre d'heures travaillées.

Les coopératives d'habitation, très nombreuses au Québec, tombent dans la catégorie de **coopérative de consommateurs**, car le besoin identifié est l'accès au logement. Une coopérative qui permet à un groupe de personnes d'accéder à un produit ou un service à moindre coût est au service des consommateurs. Un autre exemple de coopérative de consommateurs est celui des librairies étudiantes comme la COOP HEC. Devenir membre de la COOP HEC permet d'acheter ses livres à un meilleur prix que sur le marché. Le lien d'usage dans ce type de coopérative est donc la valeur totale des transactions.

Au Québec, les plus grandes et anciennes coopératives sont les **coopératives de producteurs**. Une des plus connues est Agropur, un regroupement de producteurs laitiers. Le sociétariat est donc constitué d'entreprises ou de coopératives, le lien d'usage dans ce cas-ci ne se fait pas avec des personnes, mais plutôt avec des organisations. Citadelle, coopérative de producteurs de sirop d'érable, de miel et de canneberges, est un autre exemple. Celles-ci existent pour combiner les ressources pour la transformation et la distribution du produit.

Une **coopérative de solidarité** pour sa part est une combinaison d'au moins deux types de membres. Les différents types de membres sont soit travailleurs, utilisateurs ou membre de soutien. À travers le projet de loi 90, la coopérative de solidarité a été ajoutée à la Loi sur les coopératives en 1997. C'est donc une catégorie assez récente dans l'histoire des coopératives. Par contre, c'est un modèle que les collectivités se sont rapidement approprié puisqu'il est fondamentalement ancré dans la communauté.

Le choix de la formule de la coopérative de solidarité est motivé par des raisons qui, par définition, sont principalement reliées aux valeurs de la communauté et aux liens de collaboration qui peuvent tisser entre les diverses catégories de membres. (MDERR, 2004: 25)

Depuis son ajout à la loi, c'est le modèle le plus utilisé dans les coopératives nouvellement constituées. En 2016, les coopératives de solidarité représentaient 49% de la totalité des coopératives non financières créées cette année-là (MESI, 2017a). Un exemple de coopérative de solidarité est la Coop de solidarité santé de Montréal qui regroupe des membres utilisateurs et des membres de soutien (Coop solidarité santé Montréal, 2017).

La diversité du sociétariat peut être un atout extraordinaire si le plan d'affaires est bien monté. De plus, son ancrage dans la communauté apporte souvent des ressources supplémentaires comme du temps bénévole ou des dons (Langlois et Girard, 2006: 210). Par contre, si on ne prévoit pas les conflits d'intérêts qui peuvent potentiellement émerger entre les différents membres, on met à risque le succès de l'organisme. Le lien d'usage dans ce type de coopérative varie donc selon le contexte et les types de membres.

Les **coopératives de travailleurs actionnaire (CTA)** sont des entreprises dont les employés détiennent une portion des actions. Pour aider à visualiser la structure de la CTA, rapportons l'illustration disponible sur le site de la CDR-Québec-Appalaches (CDR Québec-Appalaches, 2017a):

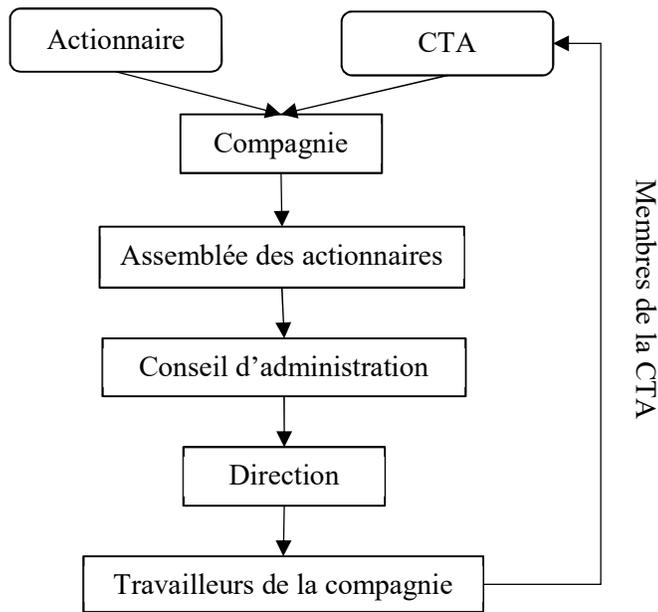


Figure 1 – La structure d'une CTA

Source : Québec-Appalaches, CDR (2017). *Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)*. Récupéré le 13 novembre 2017 de <http://cdrqa.coop/formule-coop/cooperative-de-travailleurs-actionnaire-CTA>

Ce modèle est principalement utilisé dans un contexte de relève d'entreprise en difficulté financière. La conversion à la CTA est une alternative à la fermeture. Selon certains, c'est une stratégie utilisée dans le but de réaliser une transition entre une entreprise privée vers une coopérative de travailleurs, mais en réalité, très peu de projets aboutissent en

coopérative. Souvent, ce sont des projets d'envergure, ce qui signifie que la CTA est une solution de compromis. La taille du capital à investir étant trop grande pour les employés, il est difficile de se convertir en coopérative de travail. En fin de compte, la CTA permet aux travailleurs d'investir et de maintenir leurs emplois sans avoir à déboursier la totalité. Les CTA offrent une plus grande transparence dans la gouvernance aux employés qui sont membres actionnaires. L'engagement des travailleurs est donc stimulé dans ce contexte. La Librairie Pantoute en est un exemple. Les membres travailleurs détiennent plus de 50% des actions de la librairie depuis 2014 (Librairie Pantoute, 2017). Ce sont les propriétaires fondateurs qui ont vendu leur place après 40 ans dans l'entreprise. Leur site Web décrit brièvement ce processus dans la ligne de temps présentée.

Ensuite, toutes les coopératives fonctionnent, en théorie, selon des règles et des valeurs coopératives qui sont :

- 1- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- 2- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- 3- Participation économique des membres
- 4- Autonomie et indépendance
- 5- Éducation, formation et information
- 6- Coopération entre les coopératives
- 7- Engagement envers la communauté

En général les quatre premières règles sont respectées, mais l'intégration des trois dernières est plus ou moins présente selon les projets. Il y a certainement du travail qui peut être réalisé à ce niveau.

Pour pouvoir exister, une coopérative doit être enregistrée sous la Loi sur les coopératives (au Québec) ou sous la Loi canadienne sur les coopératives (au fédéral), sous certaines conditions. La majorité des coopératives au Québec sont enregistrées avec la loi provinciale puisqu'une des conditions pour l'enregistrement au niveau fédéral est une exploitation dans plus d'une province ou d'un territoire en plus d'avoir des bureaux dans plus d'une province, ce que peu de petites coopératives peuvent respecter. La loi sous laquelle une coopérative est enregistrée dicte certaines règles de conduite à l'entreprise

coopérative. Ces règles sont inscrites dans la régie interne d'une coopérative et toute personne qui devient membre s'engage à respecter cette régie. De plus, l'appellation *coop* dans le nom ne peut être utilisée légalement que si l'entreprise est constituée en coopérative (Gouvernement du Québec, 2018: 8). En fait, une coopérative doit inclure ce terme ou une variante à son nom légal.

Une coopérative n'est ni à but lucratif ni à but non lucratif. C'est une perception erronée d'affirmer que l'on peut choisir de se constituer sous une ou l'autre de ces formules. Le site du gouvernement répond à la question « Une coopérative peut-elle être un organisme sans but lucratif? » de la manière suivante :

Selon la réglementation qui s'applique, une coopérative peut décider de ne pas distribuer ses surplus et, dans certains cas, elle peut correspondre à la définition d'une organisation sans but lucratif, sauf au Québec, où une telle possibilité est inexistante pour les coopératives. C'est souvent le cas quand une coopérative vise à répondre à des besoins sociaux (p. ex. coopératives de logement, de services de garde ou de soins de santé). Les coopératives peuvent aussi obtenir le titre d'organisme de bienfaisance reconnu si elles en respectent les critères. (Gouvernement du Canada, 2018)

Toutefois un bulletin de la Loi sur les impôts de Revenu Québec au sujet des coopératives publié en 2007 affirme :

En vertu de l'article 996 de la Loi sur les impôts (LI), un organisme formé et opéré exclusivement dans un but non lucratif qui, de l'avis du ministre, n'est pas un organisme de bienfaisance est exonéré d'impôt. Toutefois, l'article 986 de la LI prévoit que cet organisme n'a pas droit à l'exonération si une partie de son revenu est payable à un propriétaire ou à l'un de ses membres ou actionnaires, ou est autrement mise à la disposition personnelle d'un propriétaire, d'un membre ou d'un actionnaire. (Revenu Québec, 2007: 3)

Donc, au niveau fiscal, une coopérative peut faire la demande d'être considéré comme un OBNL, pour avoir accès à certaines subventions et avoir droit à une exonération d'impôts, si elle respecte certaines conditions. Une coopérative de travail qui distribue des ristournes à ses membres, par exemple, n'aurait pas le droit de demander ce statut fiscal.

Pendant la majorité de mon parcours, je pensais que la plupart des coopératives étaient considérées comme des organismes à but non lucratif, ce mythe fait partie du discours général de plusieurs promoteurs et même accompagnants au développement coopératif. Lorsque je suis tombée sur ces extraits, j'ai eu de la difficulté à comprendre pourquoi j'avais cette impression. C'est à travers une conférence que j'ai pu démêler cette

information. En réalité, une coopérative par sa définition même n'est pas une organisation à but lucratif puisque le but de la coopérative est toujours de répondre au besoin de ses membres, elle ne vise donc jamais le profit comme mission d'entreprise. Des profits peuvent être générés certes, mais ils sont réinvestis dans la mission ou distribués à ses membres sous forme de ristournes régies de manières strictes dans les règlements de la coopérative.

J'ai décidé de partager cette confusion dans mon mémoire, même si cette section se veut plus factuelle, car ça illustre l'état de l'information disponible au sujet des coopératives au Québec.

1.2.2 Le réseau d'appui au développement du Québec

Le développement coopératif tient sur trois niveaux d'actions (Côté, 2007), soit l'animation, la concertation et l'accompagnement. Pour ce faire, on peut compter sur un réseau d'organismes qui œuvrent à un ou plusieurs niveaux. L'histoire du mouvement québécois de la coopération a vu son réseau de soutien pour le développement des coopératives évoluer rapidement au courant des vingt dernières années. Plusieurs ressources, qui figurent dans les articles à ce sujet d'il y a 10 ou 20 ans, ont été dissolues ou restructurées depuis. Il est donc difficile de savoir quelles ressources sont actuellement présentes sur le terrain. Selon Côté (2007), il est primordial d'assurer la « pérennité d'un réseau d'acteurs dédiés au développement coopératif », car ceux-ci ont développé l'expertise nécessaire pour faire ce type d'accompagnement. Par exemple, la fermeture des CDEC a fait disparaître une expertise au niveau de l'accompagnement des communautés.

Quoi qu'il en soit, le Québec a toujours l'avantage de posséder un réseau d'organismes de soutien qui peuvent offrir leurs services à des prix beaucoup plus accessibles qu'ailleurs dans le monde ou dans les autres provinces du Canada. Il faut cependant reconnaître leur impact pour pouvoir maintenir ces services. Ces organismes, qui sont-ils et que font-ils?

Au niveau de l'animation, soit l'éducation et la sensibilisation coopérative, on peut compter sur la participation de plusieurs acteurs. Une catégorie de ressources présentée dans le guide de la *Qu'est-ce qu'une coopérative?* est celle des regroupements de coopératives (MDEIE, 2009: 17). Ceux-ci permettent aux coopératives de s'unir par territoire ou par secteur afin de s'offrir une représentation et d'échanger des connaissances pour favoriser le développement de coopératives. Au niveau international, c'est l'Alliance coopérative internationale (ACI) qui représente le mouvement. Au Canada, c'est le Conseil canadien de la coopération (CCC) et au Québec, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM). Selon les régions de la province, les coopératives de développement régional (CDR) sont aussi présentes. Ces dernières agissent aussi au niveau de la concertation en plus de couvrir le volet éducatif pour la plupart.

Les fédérations sectorielles agissent plus au niveau de la concertation et de l'échange de connaissances. Ensuite, nous avons la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) qui se charge de la gestion de la Loi sur les coopératives ainsi que des programmes comme celui du Régime d'investissement coopératif (RIC) (MDEIE, 2009: 18). Un autre partenaire dans cette fonction de concertation est Investissement Québec qui administre des programmes financiers pour l'entrepreneuriat collectif.

Une collaboration entre ces différents acteurs, soit entre la Direction des coopératives et les regroupements, a donné lieu à des réformes de la Loi sur les coopératives qui ont notamment permis la création de coopératives répondant mieux aux besoins des personnes concernées. Ainsi, le nombre minimum pour démarrer une coopérative de travail a été diminué à trois membres (Malo, Lévesque et Girard, 1998: 9) et deux nouvelles formes ont été créées: les coopératives de travailleurs-actionnaires (CTA) et les coopératives de solidarité (Girard, 2008).

Les organismes d'accompagnement sont très diversifiés autant au niveau du terrain couvert que du champ d'intervention. Une des ressources principales pour le développement coopératif est la CDR. Celles-ci sont présentes sur la majorité du territoire québécois. Au niveau de la région métropolitaine montréalaise, nous retrouvons PME-MTL ainsi que Réseau COOP. Réseau COOP offre un accompagnement adapté au

contexte des coopératives de travail avec leur Parcours COOP. D'autres organismes offrent des programmes d'accompagnement pour l'entrepreneuriat social, tel que District 3, mais ils sont trop nombreux pour être tous nommés. Cependant, l'entrepreneuriat social est devenu populaire dans les dernières années, il faut donc savoir distinguer les acteurs qui œuvrent pour le développement coopératif de ceux qui veulent suivre la tendance avec les « social business ». À ceci s'ajoutent les consultants indépendants ou regroupés sous de petites firmes. Il y a en a donc pour tous les goûts.

1.3 Rencontrer des experts

Les recherches effectuées dans le domaine de l'économie sociale se basent souvent sur des études de cas ou encore des méthodes de collectes de données qualitatives. C'est un milieu qui évolue rapidement et qui relève principalement de l'expérience humaine. Ceci limite la quantité de littérature que l'on peut trouver sur un sujet particulier dans une époque donnée. La méthodologie d'une recherche qualitative a donc été retenue pour réaliser ce mémoire. C'était un choix logique, mais surtout, une opportunité à saisir. Les contacts établis dans cette première phase d'exploration ont mis la table pour l'approfondissement de cette première phase de cette recherche. Puisque la lecture et les conférences sont des activités non interactives, j'ai voulu rencontrer des acteurs du secteur afin d'explorer mes grands questionnements avec eux. Comme mentionné plus tôt, des contacts préliminaires avaient été réalisés lors de conférences et les personnes-ressources avaient été identifiées. J'ai donc effectué un suivi avec ces personnes pour obtenir des entretiens exploratoires. Un éventail d'acteurs a été rencontré pour avoir des points de vue différents et complémentaires. Ceux-ci ont été sélectionnés pour leur rôle actif dans un organisme touchant à la question de recherche, qui à ce moment était centrée sur le rôle des organismes de soutien, ou bien pour leur connaissance approfondie du développement des coopératives. D'autres participants m'ont été recommandés par ces derniers. Les divergences de discours déjà identifiées ont été prises en compte pour cette démarche. En prenant soin de rencontrer des acteurs qui ne feraient pas que confirmer certaines idées préconçues ou converger dans leurs perspectives, on évite de se lancer dans une piste biaisée.

Voici le tableau détaillé des personnes rencontrées :

Tableau 2 – Liste des acteurs du secteur rencontrés

	Répondant	Titre	Organisme	Date	Temps (min)	Type d'entretien
1	Gaston Bédard	Directeur général	CQCM	17-01-2017	95	Non dirigé
2	Éric Martel	Directeur de la gestion de programmes et des services aux membres Directeur administratif	CQCM	17-07-2017	100	Non dirigé
3	Jocelyne Chagnon	Direction Coopératives	MESI	23-01-2017	10	Entretien téléphonique
4	Isabel Faubert-Mailloux	Directrice générale	Réseau COOP	23-01-2017	85	Semi-dirigé
5	Mireille Pelchat	Communications et recherche	Chantier de l'économie sociale	24-01-2017	55	Semi-dirigé
6	Charles Gagnon	Développement et opérations	Chantier de l'économie sociale	24-01-2017	35	Semi-dirigé
7	Francyne Morin	Chargée de projets	CQCM	25-01-2017	45	Semi-dirigé
8	Julie Hamel	Coach en entrepreneuriat social	District 3	30-01-2017	60	Semi-dirigé
9	Yvan Duceppe	Conseiller en finance et administration	MCE Conseil	03-11-2017	60	Entretien téléphonique

Certaines personnes avaient des expériences avec plusieurs organismes dans leur parcours professionnel. Par exemple Mireille Pelchat qui, avant de travailler pour le Chantier de l'économie sociale, travaillait pour le Pôle de l'économie sociale de l'agglomération de Longueuil ainsi que pour le CLD de Longueuil. Julie Hamel, pour sa part, a travaillé dans une CDEC avant leur fermeture et a poursuivi avec l'ACEM avant d'aboutir à District 3. C'est un échantillon limité, mais la quantité de données souhaitée à cette étape du processus a été atteinte grâce à leurs connaissances approfondies du sujet ainsi que par la mixité des profils.

Bien que le sujet central de cette recherche soit le modèle coopératif, il n'était pas vraiment possible d'établir une grille d'entretien touchant exclusivement aux coopératives puisque les répondants auraient eu à filtrer beaucoup trop d'information. Avec certains acteurs, il était plus facile de concentrer la conversation autour du modèle, comme avec Gaston Bédard par exemple, mais la plupart ont un champ d'action beaucoup plus large. De plus, au Québec le modèle coopératif est inclus dans la définition de l'économie sociale. On ne peut donc pas parler de l'un sans l'autre dans une démarche exploratoire. C'est aussi pour cette raison que mon discours fait beaucoup de va-et-vient entre ces deux termes; ils ne sont pas interchangeables, mais ils sont complémentaires et interreliés.

La formule d'entretiens semi-dirigés a été sélectionnée afin de donner un certain cadre, sans toutefois éliminer complètement le caractère exploratoire recherché. Tous les entretiens en personne ont été effectués dans les bureaux des répondants. La grille d'entretien (voir Annexe 1) servait de guide et d'inspiration lors des échanges pour m'assurer de couvrir les thèmes liés au développement des coopératives au Québec. Il a été construit à partir de quelques recherches préliminaires ainsi que mes intuitions personnelles par rapport au sujet, c'est-à-dire les pistes qui m'intriguaient. J'avais ce guide avec moi, mais je ne le sortais que pour redémarrer la conversation si celle-ci venait à stagner un peu. La plupart du temps le témoignage se faisait naturellement. Il a fallu guider la conversation principalement pour les thèmes moins routiniers comme l'éducation coopérative ou la relation entre le monde francophone et anglophone du secteur.

Les premiers entretiens réalisés ont aussi servi d'expérience éducative : une quasi totale liberté a été donnée aux répondants et donc la grille d'entretien n'a pas été respectée. Voilà pourquoi je ne qualifie pas ces entretiens de semi-dirigés. Je me suis aussi permis à quelques moments d'émettre mon point de vue personnel lors de ces premiers échanges. Ce n'est pas idéal, mais ça a nourri des moments intéressants dans la conversation. Ces entretiens ont quand même permis de faire ressortir des éléments de la vision du CQCM qui n'auraient probablement pas été identifiés si le cadre avait été plus rigide.

Comme indiqué dans le tableau, les premières rencontres étaient plus longues. Avec la pratique, les entretiens étaient mieux encadrés et plus courts. En moins de temps, j'allais

chercher l'information pertinente pour mon projet. Mes hypothèses se construisaient graduellement, je pouvais donc éliminer les sujets un peu trop larges. Malgré ces écarts dans les styles d'entretiens, les thèmes communs ont quand même émergé naturellement et donc il est possible de faire des rapprochements entre les propos.

1.4 Résultats de la phase exploratoire

La présentation des résultats de ces entretiens exploratoires se fera sous forme d'une discussion organisée par grands questionnements. Les propos seront détachés de l'identité des répondants, car c'est l'image globale qui nous intéresse, il ne s'agit pas de construire des camps de pensées. Je prends soin de présenter les différentes positions pour chaque thème en m'appuyant sur les réponses reçues et en y ajoutant des informations complémentaires d'articles ou de documentation en ligne. Une opinion personnelle sera identifiée si elle est émise, autrement on part du principe que c'est une information tirée de mes entretiens.

1.4.1 La promotion, l'éducation et la sensibilisation coopérative, qu'en fait-on?

La frustration de découvrir le modèle coopératif sur le tard a nourri une des premières questions dans ce parcours, soit : « Est-ce parce qu'on en parle pas assez que je ne connaissais pas ce modèle? ». En posant cette question, un des premiers retours fut une autre question : « C'est la responsabilité à qui de faire cette promotion du modèle? Si c'est bien la responsabilité à quelqu'un... ». En effet, ce commentaire m'a fait réfléchir davantage par rapport à mon questionnement. Peut-on imposer ce travail à quiconque? Est-ce que ça tombe dans le champ d'action d'un organisme plus qu'un autre? Ou bien, est-ce que ça devrait faire partie de notre éducation de base?

Revenons un instant aux conférences mentionnées plus tôt puisque naturellement on peut considérer celles-ci comme une forme de sensibilisation et de promotion du modèle. Le Sommet international des coopératives, auquel j'ai assisté en octobre 2016, est une série de conférences d'envergure internationale sur le modèle coopératif à travers le monde. Cet événement est organisé par l'Alliance coopérative internationale (ACI) qui a pour

mission d'« unir, représenter et servir les coopératives dans le monde entier. [Fournir] une voix mondiale et un forum pour les connaissances, l'expertise et l'action coordonnée pour et sur les coopératives. (Coopératives et mutuelles Canada (CMC), 2018) » La promotion du modèle fait donc partie de leur champ d'action. On s'attend alors à un événement de sensibilisation et de partage des connaissances accessible lorsqu'on lit cette description de mission. Or, le public présent était principalement des convaincus, des membres de grandes coopératives ou des chercheurs déjà impliqués. Je n'avais jamais entendu parler de cet événement avant d'arriver à la maîtrise et c'est grâce à mon nouveau réseau que j'en ai pris connaissance. L'aurai-je vu passer si le contexte avait été différent? Aurais-je été intéressée en étant complètement nouvelle au modèle? De plus, le prix pourrait malheureusement être un frein pour les nouveaux initiés. Surtout pour les communautés dans le besoin, l'inscription à plus de 1000\$ par personne réduit grandement l'accessibilité du Sommet. Heureusement, des organismes tels que le CQCM et Co-operators distribuent des bourses à des personnes âgées de 18 à 35 ans dans le cadre du programme *Jeunes leaders* (Sommet international des coopératives, 2017). Sans cette bourse je n'aurais pas eu les moyens de m'y rendre. Je ne peux tirer de conclusion de ces premières impressions, mais cette expérience a nourri des questionnements par rapport au rôle de cet événement créé par l'organisme de représentation qu'est l'ACI.

En comparant avec le Forum mondial de l'économie sociale (GSEF), on remarque d'abord une échelle de prix beaucoup plus accessible, soit environ la moitié du prix que pour le Sommet, ainsi que la possibilité de faire du bénévolat pour gagner l'accès aux conférences. De plus, des bourses de participation sont aussi disponibles dans le cadre de cette conférence. C'est une approche plus communautaire dans ce sens. L'organisme responsable de l'organisation du GSEF 2016, soit le Chantier de l'économie sociale, a comme mission de faire la promotion de l'économie sociale. Cette responsabilité de faire de la sensibilisation est ainsi présente, mais ne garantit pas la promotion du modèle coopératif puisque la conférence traitait de l'économie sociale. En effet, certains ateliers traitaient de ce sujet, mais en nombre beaucoup plus restreint. De plus, les participants qui ne connaissent pas les coopératives ne chercheront pas forcément à s'informer davantage. Plusieurs de mes répondants ont dit que le problème est que ces conférences sont principalement destinées aux convaincus, on ne fait donc pas de chemin dans la promotion

du modèle. C'est d'ailleurs un des blocages identifiés dans l'article *L'éducation coopérative pour « bâtir un monde meilleur »* dans le site de RECODE qui indique que plusieurs programmes dédiés à l'éducation coopérative sont présents dans plusieurs provinces, certes, mais on ajoute :

Ceci étant dit, ils attirent souvent des étudiants qui sont déjà actifs dans le domaine coopératif. Ce qui manque dans le paysage pour qu'un plus grand nombre d'étudiants puissent découvrir ce modèle est donc l'intégration de matière sur les coopératives dans les cours réguliers de gestion et les grandes écoles de gestion. (Cabaj et Szaflarska, 2018)

Ce n'est donc pas un modèle qu'on cherche à découvrir à moins d'y avoir déjà été initié. De plus, ces moments d'initiation sont assez restreints puisque le modèle coopératif est traité comme un sujet à part complètement, c'est-à-dire qu'il n'est pas présenté comme un modèle d'entreprise au même titre que les entreprises privées. Il faut donc un contexte particulier pour en entendre parler. Dans mon cas ce fut grâce à mon programme de maîtrise dans le cours intitulé Management de l'entreprise sociale et collective et innovation sociale. Pour d'autres ce sera une interaction plus personnelle avec une coopérative (un café, une coopérative de services de design, une épicerie coopérative, etc.) ou encore le visionnement d'un documentaire comme *FoodCoop*⁷. Malheureusement, nous nous retrouvons souvent dans un cercle vicieux : sans demande, un cours sur les coopératives ne peut pas exister; or, il ne peut pas y avoir de demande si les notions coopératives ne sont pas intégrées dans le discours général.

Trois de mes interlocuteurs m'ont mentionné qu'avant de faire l'éducation coopérative, il faut d'abord construire la notoriété du modèle. La connaissance des coopératives est décrite comme étant une relation de « tout ou rien », soit le mot *coop* résonne et on est très familier avec ce modèle, soit le mot *coop* ne veut rien dire et il faut commencer à zéro. Selon eux, l'idéal serait de commencer cette démystification plus tôt dans l'éducation des jeunes. Sans nécessairement faire la promotion du modèle, simplement en intégrant les différentes formes juridiques dans le parcours scolaire, de montrer la diversité de notre économie. Plusieurs acteurs croient au potentiel des générations à venir et donc la meilleure avenue pour faire croître la notoriété du modèle est de faire

⁷ Un documentaire sur l'épicerie coopérative de New York. <https://foodcooplefilm.com/>

l'éducation coopérative à un plus jeune âge. C'est pourquoi le programme *Jeune COOP* a été intégré dans plusieurs écoles secondaires à travers le Québec. C'est un outil mis à la disposition des intervenants pour l'accompagnement de projets collectifs de jeunes entre 15 et 19 ans (CQCM, 2018b). Toujours dans l'optique de développer la notoriété du modèle, le CQCM a lancé sa tournée en 2017 : *Coopératives d'ici : Notre empreinte sur le monde*⁸. Cette série d'événements présente des exemples de coopératives et d'acteurs locaux selon les territoires visités (CQCM, 2018a). Ils ont donc utilisé des porte-paroles sur le terrain afin de faire connaître le modèle.

Au niveau de la promotion, selon les principes coopératifs, une part de la responsabilité revient aux coopératives elles-mêmes :

ÉDUCATION, FORMATION ET INFORMATION : Les coopératives prennent les mesures nécessaires pour permettre à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour qu'ils soient en mesure de contribuer au développement de leur coopérative. Elles informent également le public sur la nature et les avantages de la coopération pour en faire la promotion. (MDEIE, 2009: 9)

Selon cette règle d'action, une éducation au sein même des activités d'une coopérative est requise, mais en réalité elle n'est pas toujours effectuée. Selon un membre du conseil d'administration de la COOP HEC, un sondage réalisé auprès des employés du service d'alimentation a révélé qu'un pourcentage important ne pouvait pas nommer leur employeur. C'est-à-dire que les employés ne sont pas au courant que le service d'alimentation de HEC Montréal est géré par une coopérative. D'autres personnes, membres d'une caisse Desjardins, ne peuvent pas expliquer pourquoi il faut payer 5\$ à l'ouverture du compte ou encore ne savent pas qu'ils peuvent assister aux assemblées générales. C'est donc dire que certaines personnes qui interagissent avec des coopératives au quotidien ne connaissent pas le modèle. Desjardins semble recommencer ce travail de sensibilisation auprès de ses membres depuis un an à travers des vidéos explicatives animées par le président du Mouvement Desjardins Guy Cormier. La sensibilisation des étudiants de HEC Montréal ainsi que de ses employés fait aussi partie de la planification

⁸ J'ai assisté au *focus group* pour la création de cette tournée et fait un entretien avec Mme Morin.

stratégique de la COOP HEC pour les années à venir. Ils prévoient des incitatifs (cafés gratuits par exemple) pour encourager le visionnement de vidéos éducatives sur les coopératives.

En somme, avant de pouvoir en faire la promotion, il faut construire la notoriété du modèle. Selon moi, ces événements d'envergure ne peuvent pas avoir l'impact escompté si l'on ne trouve pas moyen d'intégrer ces connaissances dans le discours dédié au public général. Or, si la plupart des acteurs sont d'accord sur ce point, pourquoi n'est-ce pas fait plus régulièrement?

La façon dont on fait la promotion des coopératives ou du secteur de l'économie sociale en général contient peut-être une portion de la réponse à cette question : celle-ci varie d'une personne à l'autre. Plusieurs acteurs impliqués dans le volet promotion du secteur ou promotion de leur service d'accompagnement m'ont avoué ressentir une petite gêne face au mot *coop*. En effet, certains d'entre eux préfèrent l'expression *entrepreneuriat collectif* plutôt que *coopérative*. Même si cette pratique ne fait pas l'unanimité, il est reconnu qu'elle soit justifiée par le fait que le terme *coop* soit associé à certains préjugés.

1.4.2 Pourquoi ces préjugés liés à l'économie sociale et les coopératives?

Pratiquement tous les répondants ont confirmé qu'il y a bien des préjugés liés aux coopératives et donc un tabou autour du mot *coop*. Ce fut une des premières observations réalisées dans cette recherche puisque c'est quelque chose qui s'observe dans notre quotidien : très peu de coopératives s'affichent comme tel. Cette impression initiale fut confirmée par les personnes-ressources rencontrées. Dans leurs mots, le mouvement coopératif est associé à une « économie des pauvres ». Cette association était peut-être légitime dans les débuts du mouvement, mais encore aujourd'hui on en ressent les effets, malgré le fait que ce ne soit pas un juste portrait du mouvement actuel.

Lorsque j'ai demandé pourquoi il semblait que les coopératives ne s'affichaient pas, j'ai eu quelques explications. Un répondant m'a expliqué que c'était principalement dû à la période des années 80 où la génération des *Yuppies* (Young Urban Professional) a pris son envol. C'était donc une période vouée au capitalisme, à l'accumulation des richesses,

et donc à une distanciation des mouvements sociaux. Malgré le fait que le mouvement coopératif était toujours aussi actif dans ces années, on peut s’imaginer que cette dynamique a influencé la façon de présenter le modèle. Cette hésitation à s’afficher ou à parler de coopératives est caractérisée dans mes entretiens de « complexe coop ». Le statut de coopérative est devenu un peu tabou pendant une certaine période de temps. À cette époque, on cachait la nature juridique de la coopérative pour être pris au sérieux par les consommateurs et les fournisseurs. On ne voulait pas qu’on associe notre entreprise collective avec l’« économie des pauvres », car une remise en question de la qualité de notre produit ou service était perçue comme inévitable.

Un témoignage qui illustre que ce préjugé se fait sentir encore aujourd’hui provient d’un membre de la coopérative de communication Belvédère qui disait « Le temps des fêtes c’est expliquer à ma famille que mon travail à la coopérative n’est pas du bénévolat ». Le bénévolat n’est pas une chose négative en soi; or cette perception du travail coopératif est liée à cette réputation d’« entreprise non compétitive » que les coopératives des années 80 et 90 tentaient d’éviter en cachant leur statut de *coop*.

Encore aujourd’hui, les gens ne sont pas trop au courant du fonctionnement d’une coopérative. Certains l’associent fortement avec les organismes à but non lucratif (OBNL), ce qui est faux tant au niveau légal qu’au niveau du mode d’organisation. La plupart des gens ignorent le fait qu’une coopérative peut générer des profits. Pourtant, le rapport *Portrait détaillé de la clientèle des coopératives et entreprises de l’économie sociale* d’Investissement Québec (IQ) fait ressortir que « 19% des coopératives du portefeuille ont un chiffre d’affaires de plus de 10 M\$ » (Investissement Québec, 2015: 4). La différence principale est que ces profits sont redistribués sous forme de ristournes aux membres ou en tant qu’investissement dans la coopérative. Ce mode d’organisation ne signifie pas un sacrifice de la qualité de produits ou de services. La page Web *La coopérative, une entreprise « différente »* du MESI nous apprend que :

Une étude de l’ancien ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation (MDEIE) démontre de plus que le taux de survie des coopératives atteint presque le double de celui des entreprises québécoises après cinq ans et dix ans d’existence. (MESI, 2017b)

Comme quoi un souci pour le volet économique jumelé au volet humain représente un avantage au niveau de la pérennité de l'entreprise.

Les acteurs qui effectuent un travail de démystification face au fonctionnement des coopératives sont généralement accueillis avec des réactions positives. Plusieurs accompagnateurs de projets m'ont confié que de plus en plus de jeunes les approchent en demandant de les aider à développer une coopérative, en utilisant le terme *coopérative* et non *entreprise collective*, ce qui en étonne plus d'un.

Les discours varient d'un acteur à un autre. Il semble y avoir deux grandes tendances qui sont reconnues depuis plusieurs années. Soit celle prônée par le CQCM qui vise à montrer que les coopératives peuvent compétitionner avec les entreprises traditionnelles. L'autre stratégie plus caractéristique du Chantier de l'économie sociale est celle de se distancier le plus possible des entreprises privées et d'associer les coopératives avec l'économie sociale. Il y a donc un mouvement qui cherche à associer les coopératives avec l'économie sociale et l'autre qui veut tendre vers des pratiques d'entreprises privées, car « on veut être pris au sérieux ».

1.4.3 Les coopératives font-elles partie de l'économie sociale?

Un des débats les plus actifs dans le milieu des coopératives au Québec est celui de l'appartenance ou non du modèle à ce que l'on nomme l'économie sociale. C'est d'ailleurs une des tensions principales entre le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) et le Chantier de l'économie sociale. Favreau écrit dans son essai d'analyse politique en 2005, au sujet de ces deux organismes :

Il importe de voir plus clair dans cette situation où deux acteurs sont en présence, partagent une même vision du développement, celui du renforcement de l'entreprise collective dans le développement économique et social, mais ne se concertent pas... ou si peu. (Favreau, 2005: 25-26)

Favreau fait ressortir le fait que des tensions entre le Chantier et le CQCM découlent de ceci :

Le CCQ [CQCM]⁹ qui représente le mouvement coopératif dans sa quasi-totalité est incontournable. Il ne peut ni ne veut absorber les entreprises associatives affiliées au Chantier. En contrepartie, le discours actuel du Chantier qui fait commencer l'économie sociale avec les années 1970 néglige non seulement des pans majeurs de l'histoire de l'économie sociale au Québec, mais aussi des dynamiques de changement social qui ne se ramènent pas aux activités portées par les entreprises et réseaux qui lui sont associés. (Favreau, 2005: 29-30)

L'article de Malo (2006) nous permet de comprendre ces visions divergentes de la position des coopératives dans la société québécoise en faisant la différence entre deux grands types de coopératives. Il n'est pas question ici de type selon le sociétariat constitutif, mais bien des catégories ancrées dans l'histoire du développement des coopératives au Québec.

Tel qu'illustré dans cet article de Malo (2006) intitulé *Coopératives et modèle de développement : L'expérience québécoise*, le développement des coopératives a connu deux grandes vagues. Une première née au début du 20^e siècle ayant suivi les grands mouvements de société québécoise, en passant par l'*Église-nation* à l'*approche néolibérale*. Les coopératives ayant traversé ces périodes sont, par exemple, les grandes coopératives agricoles telles qu'Agropur ou la coopérative financière Desjardins. En traversant ces différentes périodes, ces dernières ont fini par suivre l'influence capitaliste dans leurs pratiques de gestion et de croissance. Dans l'article *Entrepreneuriat et développement coopératif : le modèle québécois*, on les qualifie même de « coopitalistes » (Malo, Lévesque et Girard, 1998: 21). Elles maintiennent une appartenance à la communauté en développant des programmes d'appui, plutôt qu'en l'incluant dans le processus de décision. Ces intérêts de performance et de croissance motivés par la volonté de maintenir un avantage compétitif dans un marché néolibéral sont caractéristiques des *anciennes coopératives*¹⁰. Celles-ci sont pour la plupart représentées par le CQCM.

Un mouvement coopératif parallèle s'est développé dans les années 1970 afin de réintégrer des valeurs communautaires et écologiques dans la constitution de ce que Malo (2006) nomme les *nouvelles coopératives*. Celles-ci, principalement de tailles petites et

⁹ Le nom du CQCM a changé depuis la publication de cet article. Il se nommait auparavant le Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

¹⁰ Les expressions *anciennes coopératives* et *nouvelles coopératives* sont utilisées par Malo pour décrire ces mouvements.

moyennes, font un retour aux sources à travers une gestion *pour et par* leurs membres. On trouve parmi celles-ci des coopératives d'habitation et d'alimentation, mais aussi des coopératives de travailleurs. Ces dernières ont d'ailleurs servi à répondre à deux grandes phases de besoins liés au travail : celui de « travailler autrement », en 1970, et celui de créer de l'emploi, en 1990 (Lévesque, Malo et Girard, 1999: 5). Il y a donc des mouvements distincts à l'intérieur de ces deux grandes dynamiques de développement.

Ces *nouvelles coopératives* font preuve d'innovation dans leur fonctionnement grâce à ce lien avec la communauté, mais aussi pour contourner certaines contraintes liées au financement. Certaines ont même recours au bénévolat afin de réduire leurs coûts dans la poursuite d'une meilleure accessibilité à certains biens ou services. Pratique qui ne se retrouve pas chez les *anciennes coopératives*. Celles-ci optent plutôt pour une stratégie d'*hybridation* (Vézina, Rousselière et Malo, 2014), c'est-à-dire que les coopératives de plus grande taille tentent de standardiser leur fonctionnement interne en trouvant un équilibre entre une centralisation et une décentralisation du processus de décision.

Les coopératives font-elles alors partie de l'économie sociale ?

La définition de l'économie sociale donnée par le Chantier de l'économie sociale va comme suit :

On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ;

l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1);

les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres ;

l'entreprise aspire à une viabilité économique ;

les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise ;

les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. (Chantier de l'économie sociale, 2017a)

Les *nouvelles coopératives* intègrent mieux les principes de l'économie sociale dans la définition donnée par le Chantier de l'économie sociale et donc, on pourrait conclure que ce sont celles-ci que le Chantier vise à représenter. En effet, leur taille restreinte leur permet de maintenir un lien plus étroit avec leur communauté d'appartenance ainsi qu'une gestion *bottom-up* respectant le principe de démocratie qui peut être plus difficile à réaliser dans de grandes coopératives ayant adopté une gestion plus *top-down* au fil des ans.

Le Chantier de l'économie sociale est un partenaire assez récent qui marque l'instauration et la croissance de la *nouvelle économie sociale* (Lévesque, Malo et Girard, 1999). Avant la création du Chantier, l'économie sociale était encore méconnue. L'association du mouvement coopératif avec l'économie sociale est donc assez récente et découle directement du travail réalisé par ces acteurs. Les auteurs de l'article *L'ancienne et la nouvelle économie sociale : deux dynamiques, un mouvement ? Le cas du Québec* font ressortir les causes des grands mouvements de l'économie sociale dans cet extrait :

Les entreprises d'économie sociale émergent généralement par grappes sous la poussée d'une dynamique socio-économique, dans une situation de grande crise économique. Comme les grandes crises ne sont pas identiques, les diverses générations d'économie sociales ont des personnalités clairement définies, d'autant plus que les acteurs et les promoteurs sont différents d'une génération à l'autre. (Lévesque, Malo et Girard, 1999: 1)

Alors que Favreau (2005) refuse de faire l'association du CQCM avec l'ancienne économie sociale et le Chantier avec la nouvelle, on doit reconnaître le caractère générationnel de l'évolution du mouvement ainsi que de l'intégration du Chantier de l'économie sociale à ce secteur.

Malo, Lévesque et Girard (1998: 17) font ressortir un élément important de cette dynamique du mouvement coopératif à l'époque de la création du Chantier de l'économie sociale. Alors que le monde coopératif tente de se distancier de l'image d'une « économie des pauvres » depuis les années 1980, le Chantier, créé à la suite de la *Marche du pain et des roses* pour lutter contre la pauvreté et du Sommet de l'économie et de l'emploi, ramène le discours coopératif à celui de l'économie sociale et donc à une lutte contre l'exclusion sociale. Cette catégorie de coopérative fait donc un retour à la mission initiale.

Simultanément dans le mouvement coopératif québécois, alors que les grandes coopératives accèdent au pouvoir des grandes entreprises, les petites coopératives ont certes moins de puissance, mais naissent porteuses du sens perdu. Ainsi, c'est tout l'ensemble coopératif qui retrouve un équilibre. (Malo, Lévesque et Girard, 1998: 21)

Même si la plupart des auteurs s'entendent sur le fait que ces dynamiques d'anciennes et de nouvelles coopératives sont complémentaires, on ressent quand même un certain malaise face à la question de l'argent.

1.4.4 Comment est-ce que cette relation tendue avec l'argent se traduit aujourd'hui?

Revenons à l'idée que cette tendance à vouloir compétitionner avec les grandes entreprises est justifiée à travers le fait que le mouvement voulait se détacher de l'image de l'« économie des pauvres ». En voulant « protéger le pauvre », on a longtemps évité de parler de finances dans ces entreprises coopératives. Les idées souvent associées avec les coopératives sont la « tristesse, la pauvreté et le fait de ne pas faire d'argent, surtout pas ». Cette image est la source des commentaires comme celui témoigné par le membre de Belvédère¹¹. Des écarts extrêmes par rapport à la relation avec l'argent sont observables dans la société actuelle : soit on vit dans la pauvreté, soit on profite des autres pour construire notre richesse. On peine à s'imaginer un juste milieu dans cette situation et cela peut être source de conflit entre les segments de la société québécoise.

Un des répondants s'amuse à décrire les coopérateurs comme des « entrepreneurs manqués », car les attitudes et les valeurs privilégiées chez un entrepreneur coopératif ne sont pas celles que l'on retrouve chez un entrepreneur qui cherche à maximiser les profits de son entreprise. Ce qualificatif est dit de manière positive, mais elle se veut choquante pour faire ressortir la différence entre ces deux modes de gestion. La formule coopérative est vue ici comme un moyen de partager la richesse. On veut éviter les excès au sein d'une entreprise, dans l'attribution des salaires par exemple, mais on veut aussi que ce partage s'effectue en ayant les générations futures en tête. Bref, on cherche à atteindre un équilibre entre les valeurs coopératives et la position sur le marché.

¹¹ Que son emploi est perçu comme du bénévolat.

Cette acceptation d'une relation étroite avec l'argent est donc présente, mais ne fait pas l'unanimité. En effet, d'autres répondants m'ont exprimé un point de vue qui se veut plus proche du mouvement communautaire que de celui du privé. « Vouloir faire comme le privé en coop ce n'est pas intéressant, autant créer une compagnie privée dans ce cas ». Cette vision est justifiée en partie par le concept *l'argent contrôle tout*. Dans un monde où l'argent peut acheter des votes, acheter le silence et acheter le pouvoir de décision, on cherche à se dissocier de cette pratique. Ce qui en découle est donc une relation superficielle avec le côté marchand de l'entreprise coopérative au bénéfice du volet humain. Certains répondants croient que les coopératives qui ne se déclarent pas comme OBNL ne devraient pas avoir leur place au sein du mouvement. Il y a donc un écart considérable entre les deux extrêmes des opinions par rapport à la question de l'argent.

En faisant un retour sur le débat concernant l'ancienne et la nouvelle économie sociale, on se rappelle que la littérature s'entend pour dire que ces visions sont complémentaires. Elles ne devraient pas représenter un frein au mouvement coopératif au Québec, au contraire, les besoins de sociétés peuvent être comblés de plus d'une manière. Favreau (2005) parle d'une « vision pluraliste » afin de reconnaître les acteurs comme « partie prenante de la même mouvance ». De surcroît, cette diversité devrait être appuyée pour encourager différents types d'entrepreneurs à choisir la formule coopérative.

1.4.5 Y a-t-il un profil d'entrepreneur collectif?

Pour répondre à cette question, on peut faire ressortir des éléments théoriques et d'autres plus intuitifs. D'abord, une des conditions qui est ressortie est celle de connaître le modèle. Comme il a été mentionné, la plupart du temps la connaissance des coopératives est de l'ordre du « tout ou rien ». Un entrepreneur qui est familier avec le modèle provient souvent du milieu communautaire ou militant. On retrouve ici les profils associatifs liés aux mouvements de lutte contre les inégalités sociales. Cependant, ce n'est pas que ce type de profil qui se retrouve en entrepreneuriat coopératif. En effet, à l'opposé il y a les personnes qui proviennent de milieux aisés, des gens qui ont travaillé pour le privé pendant des années, qui ont reçu des salaires importants et qui n'ont simplement jamais trouvé de satisfaction dans cet environnement. Une répondante me dit que beaucoup de

personnes qu'elle a rencontrées dans le contexte de son travail sont de jeunes coopérateurs ayant très souvent reçu une éducation tout autre. Certains m'ont décrit que la découverte des coopératives allumait des « étincelles dans les yeux » de ces personnes. Il y a donc un élément qualifié d'« indescriptible » dans le profil d'un entrepreneur coopératif.

Du point de vue plus théorique, dans la documentation (Réseau COOP, 2017) de la Formation d'initiation à l'entreprise COOP donnée par le Réseau COOP, on nomme les conditions suivantes :

- Un profil « social » plutôt qu'« économique »
- Une volonté de se créer un emploi et non une entreprise
- Une forte tolérance au risque
- Avoir des capacités de gestion (finance, vente, marketing)

On mentionne aussi l'importance de l'équipe de fondateurs, puisqu'un projet collectif ne se réalise pas seul. Celle-ci doit être équilibrée dans sa composition, donc pas de leader unique, de passivité ou de relation « employé-employeur ». Cette équipe doit avoir une vision commune du projet et accepter un partage des responsabilités.

Bref, il faut croire aux valeurs coopératives et voir le projet comme une réponse à une mission et non comme une entreprise. Le travail d'équipe, le contrôle démocratique et les restrictions imposées par la Loi sur les coopératives n'attirent pas tous les types d'entrepreneurs. Il n'est pas dit que ces caractéristiques sont faciles à appliquer pour les coopérateurs, mais il faut être prêt à apprendre à les appliquer et les respecter.

Plusieurs répondants, ayant des perspectives différentes en général, m'ont parlé de la prochaine génération. Celle-ci est annoncée comme étant une « génération de consommateurs qui se posent plus de questions ». Les valeurs évoluent et s'éloignent de celles néo-libérales. Cette génération cherche à trouver un sens dans leur travail et pas qu'un salaire. Le profil d'entrepreneur coopératif a donc le potentiel d'être de plus en plus présent selon les experts rencontrés.

1.4.6 Peut-on accompagner les coops de la même façon que les entreprises privées?

La réponse évidente à cette question est non, autrement les organismes d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat collectif n'auraient pas raison d'être. Plusieurs étapes du processus de démarrage d'une entreprise sont les mêmes que ce soit en collectif ou en privé, certes, mais elles doivent être adaptées au contexte.

Dans ce contexte, il faut réaliser que peu d'experts (notaires, avocats, comptables, commissaires industriels, etc.) ont une connaissance du modèle coopératif. Il est donc nécessaire que des experts en développement coopératif puissent jouer ce rôle d'accompagnement. Il faut donc développer une expertise en accompagnement de l'entrepreneurship collectif. (Côté, 2007: 41-42)

À plusieurs reprises dans mes entretiens, il est dit que le nombre de spécialistes en accompagnement coopératif est limité. Dans plusieurs organismes, on identifie souvent qu'une ou deux personnes ayant les connaissances pour nous conseiller.

À District 3, ils sont passés par ce processus de réflexion lorsqu'ils ont commencé à répondre à la demande des entrepreneurs sociaux. Ils se sont demandé s'il fallait créer un parcours complètement à part pour ce type de projets, mais un partenaire leur a fait voir qu'il suffisait d'adapter leurs outils. Les groupes sont toutefois séparés puisque le langage utilisé pour parler des projets diffère, donc par souci de simplicité ils ont créé un parcours et des cohortes spécifiques pour les « entreprises sociales ».

Le Parcours COOP du Réseau COOP est entièrement adapté au contexte des coopératives de travail. C'est donc une expertise qui s'est développée avec les actions de cet organisme. Cela dit, il n'y a pas de garantie qu'ils auront réponse à toutes les particularités des projets. Puisque les coopératives de travail œuvrent dans une multitude de domaines, les accompagnateurs ne peuvent pas être experts de tous les sujets.

Selon ce qui précède, les entrepreneurs coopératifs ont besoin d'un accompagnement spécial. Certaines ressources travaillent déjà dans ce sens et semblent offrir des solutions adaptées aux promoteurs de coopératives, néanmoins, on peut se demander comment ces derniers perçoivent la situation. Se sentent-ils appuyés dans leurs démarches? Savent-ils quel organisme contacter selon leurs besoins et les étapes du processus? Comment est-ce que cette relation se traduit pour l'autre partie prenante?

1.5 Question de recherche

Pour revenir au propos émis dans la section 1.1, je pensais étudier le travail d'accompagnement des organismes de soutien, car j'étais sous l'impression que cet échantillon était plus facile à couvrir. Or, le réseau d'organismes de soutien au développement des coopératives n'est pas aussi restreint que l'on peut l'imaginer. C'est un réseau vaste avec différents types d'acteurs qui peuvent tenir un rôle dans une ou plusieurs étapes du processus de démarrage d'une coopérative. Sans compter tous les consultants indépendants qui accompagnent une part de la clientèle. De plus, il ne semble pas y avoir un chemin plus populaire qu'un autre dans le processus de démarrage. Certains promoteurs utilisent le réseau d'appui à son minimum et d'autres choisissent d'être accompagnés à toutes les étapes. Étudier le développement des coopératives sous l'angle des organismes de soutien discriminait donc les projets qui choisissent de ne pas être accompagnés. De plus, les opinions émises par les acteurs d'organismes de soutien ont inévitablement une certaine dose de parti pris, ce qui limite la possibilité de réaliser une étude neutre du processus de démarrage.

Ensuite, j'ai fait le choix de concentrer mon étude sur un type de coopérative plutôt que d'essayer de tous les couvrir, soit sur les coopératives de travail. Le raisonnement derrière ce choix est justifié d'abord par l'aspect méthodologique du projet de recherche. Pour donner un portrait juste de l'expérience des promoteurs, il m'aurait fallu une collecte d'information représentative, c'est-à-dire qu'un seul témoignage par type n'aurait pas été suffisant. Cette collecte d'information, étant un processus assez laborieux, devait se limiter à un type de promoteur. On peut s'attendre à ce que l'expérience soit différente selon le type de coopérative puisque les promoteurs, c'est-à-dire les membres fondateurs, ont des profils différents et des liens d'usage quotidien plus ou moins forts avec la coopérative. On fait référence ici au fait que des travailleurs dans une coopérative de travail interagissent quotidiennement avec la coopérative tandis qu'un consommateur aura un lien d'usage plus sporadique avec une coopérative de consommateurs. La coopérative de travail est aussi un type de projet qui motive les gens, selon une de mes répondantes, et c'est pour cela qu'on a plus de chances de retrouver les fondateurs au sein de la coopérative après plusieurs années.

Cette citation tirée de mes entretiens résume en quelques mots ce qui m'attire personnellement à ce type de coopérative :

« C'est un modèle qui change les règles du pouvoir et c'est menaçant pour l'ordre établi ».

Dans un article récent de la revue *Les Affaires* intitulé *L'innovation sociale redéfinira le monde du travail* on peut lire :

Avec l'économie chauffée à bloc, nous vivons une situation de plein emploi virtuel au Québec. Les entreprises s'arrachent les employés qualifiés. Toutefois, l'avenir appartient dorénavant aux personnes qui mettent leur créativité au service de la solution de véritables problèmes, notamment sociaux. À terme, le véritable enjeu n'est donc pas la croissance de l'emploi, mais celle de l'entrepreneuriat. À cet égard, le Québec semble en relativement bonne position. Selon l'Indice entrepreneurial québécois 2017, produit par le Réseau M de la Fondation de l'Entrepreneurship, 40,9 % des Québécois(es) de 18 à 34 ans expriment le désir d'entreprendre. Même si seulement 9,4 % passent à l'action, le potentiel entrepreneurial non exploité demeure une excellente police d'assurance en vue du ralentissement inévitable du marché de l'emploi. (Daudier, 2018)

Cette information nous indique que c'est peut-être le meilleur moment d'encourager le développement des coopératives de travail au Québec. Tous les ingrédients sont présents pour une nouvelle période du mouvement coopératif québécois. Comment les entrepreneurs collectifs vivent-ils le processus de démarrage de nos jours? Comment peut-on contribuer au système afin de faciliter cette expérience pour les promoteurs?

Ce mémoire vise à dresser un *portrait de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail au Québec*¹². Tout d'abord, ce portrait permettra d'avoir une documentation récente sur l'état des lieux, puisque la majorité des articles publiés à ce sujet ont plus de dix ans. Ensuite, ce document servira d'outil autant pour les coopérateurs que pour les accompagnateurs. Le cœur de cette recherche sera donc l'étude du volet humain du processus de démarrage des coopératives. Le chapitre suivant est consacré à l'expérience des promoteurs de coopératives de travail. Les résultats recueillis représenteront un pont de communication entre les parties prenantes de ce secteur.

¹² Comme il a été annoncé en introduction, le sujet d'étude évolue légèrement dans la deuxième phase du projet de recherche. L'intégration des coopératives de solidarité est expliquée dans le prochain chapitre.

Chapitre 2

L'expérience des promoteurs de coopératives

Pour reprendre les mots de la Caisse Desjardins dans leur page Web *Qu'est-ce qu'une coopérative et comment en créer une?* : « Créer une coopérative est un projet de longue haleine qui doit être bien planifié » (Desjardins, 2017). C'est en effet ce que mes recherches préliminaires et des témoignages non officiels m'ont donné comme impression.

Pour venir vérifier cette impression, j'ai décidé de recevoir les témoignages de promoteurs de coopératives récentes. Pour ce faire, j'ai utilisé deux méthodes de collecte de données pour avoir une image détaillée et complète de l'expérience des promoteurs de coopératives. Pour cette recherche, seules les coopératives gérées par les travailleurs ont été incluses puisque c'est ce type de membre qui interagit au quotidien avec la coopérative sur le plus long terme. C'est donc pour une question de méthodologie, mais aussi d'intérêt personnel que cette étape inclut les coopératives de travail et de solidarité. Les coopératives de travailleurs-actionnaires (CTA) sont aussi gérées en partie par les travailleurs, toutefois le démarrage passe par l'entreprise traditionnelle et n'aboutit pas en coopérative à 100%.

La première collecte de données s'est faite à travers des entretiens semi-dirigés avec des promoteurs de coopératives relativement récentes, c'est-à-dire constituées dans les cinq années précédant le moment de l'entrevue (2012-2017). À ce moment de la recherche, l'intention était de se concentrer sur les coopératives de travail. Par contre, pour la deuxième collecte de données de cette phase, les coopératives de solidarité ont été incluses pour agrandir l'échantillon. Cette étape fut l'envoi d'un questionnaire anonyme à des fondateurs de coopératives sélectionnées de manière semi-aléatoire afin d'avoir un aperçu plus large de l'expérience de ces promoteurs. Des questions standardisées permettaient de se faire une impression plus générale du vécu. Pour cette étape, l'échantillon a été élargi pour y inclure les coopératives de solidarité pour s'assurer d'avoir un résultat assez élevé sans tenter une mission impossible. Ces étapes seront présentées plus en détail dans les sections respectives.

Ce chapitre présentera les résultats bruts de ces collectes de données. L'idée est d'avoir une base de compréhension du processus avant de se lancer dans l'analyse de ces données.

Avant de rentrer dans le cœur du sujet, soit l'expérience humaine du processus de démarrage, il faut comprendre les grandes lignes de ce dernier.

2.1 Le processus de démarrage

2.1.2 Les étapes de création d'une coopérative

Dans le but de comprendre le parcours des promoteurs de coopératives, nous allons survoler les grandes étapes théoriques telles que présentées dans les ressources disponibles. Les étapes de démarrage d'une coopérative sont présentées avec quelques variations par différentes sources d'informations, mais la formule qui a été retenue pour sa description détaillée et l'ordre des étapes est celle présentée sur le site de la CDR Québec-Appalaches. Un des éléments déterminants de cette liste est la position du plan d'affaires. Certaines sources le présentent à la fin du processus de démarrage, or dans les étapes du processus pour une entreprise traditionnelle (voir Annexe 2), le plan d'affaires vient au tout début. C'est donc un choix personnel, mais aussi à la suite des informations préliminaires recueillies lors des entretiens exploratoires que la formule de la CDR a été choisie (CDR Québec-Appalaches, 2018).

Étapes de création d'une coopérative

ÉLABORATION

1. Rencontre d'information sur le modèle d'affaires coopératif

- Présentation globale de la formule coopérative
- Identification du besoin
- Analyse du potentiel coopératif et recommandations

2. Validation du besoin

- Réflexion stratégique
- Étude de faisabilité

3. Formation du comité provisoire

- Création du comité provisoire
- Formation aux membres du comité

4. Élaboration du plan d'affaires

- Soutien à la conformité coopérative du plan d'affaires
- Prise en charge de la rédaction du plan d'affaires
- Étude de marché
- Recherche de financement
- Présentation des offres de financement et recommandations

5. Rédaction des règlements

- Animation des séances de travail

6. Recrutement des futurs membres

- Soutien à la présentation du projet aux futurs membres
- Développement d'outils de recrutement adaptés
- Gestion du registre provisoire

DÉMARRAGE

7. Demande des statuts de constitution

- Soutien à la demande de statuts

8. Assemblée générale d'organisation et premier CA

- Soutien à la convocation
- Présidence et secrétariat d'assemblée
- Soutien au premier CA
- Registre et formation secrétaire
- Soutien à la souscription des parts

9. Lancement des opérations

- Formation des administrateurs
- Soutien au fonctionnement du CA
- Recrutement des employés clés
- Création de l'image de la coopérative et des outils promotionnels
- Mise en place du RIC ou REER coop (si applicable)

SUIVI

10. Suivi de la coopérative

- Secrétariat corporatif
- Bilan 9 mois

Source : CDR Québec-Appalaches (2018). *Accompagnement au démarrage d'une nouvelle coopérative*.
Récupéré le 3 mars 2018 de <http://cdrqa.coop/services/accompagnement-au-demarrage>

Dans son document de présentation du modèle coopératif, le Réseau COOP place les *Étapes et principaux enjeux* sur une ligne du temps (Réseau COOP, 2017), ce qui est un indice visuel intéressant :

Étapes et principaux enjeux

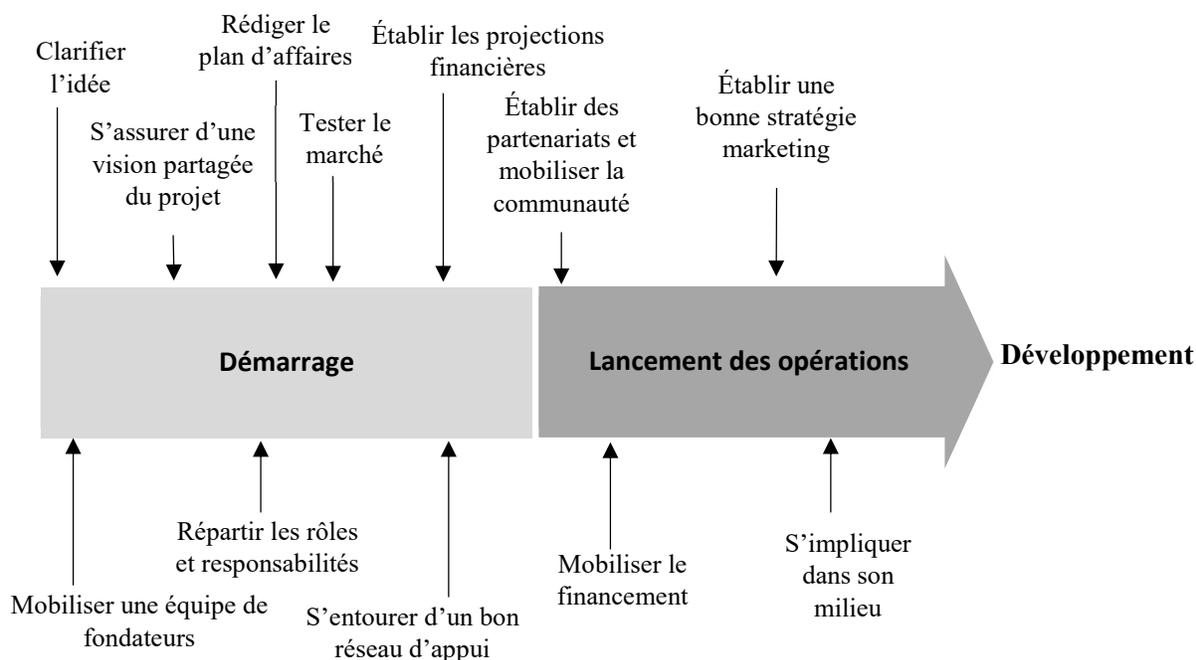


Figure 2 – Ligne du temps des étapes et principaux enjeux (Réseau COOP)

Puisque ce projet de recherche se concentre sur les débuts des projets coopératifs, l'étape du développement, présente dans l'image originale, n'a pas été rapportée dans ce schéma pour en simplifier la visualisation. Cette progression dans le temps des étapes d'un processus de démarrage est donc celle recommandée par la théorie. Toutefois, nous verrons avec les cas étudiés que l'exécution ne se fait pas toujours dans cet ordre dans la réalité.

Dans les premières étapes du démarrage, le Réseau COOP recommande de faire le test de la *Boussole entrepreneuriale*¹³ pour confirmer le choix de la forme juridique. C'est un outil qui a été créé par plusieurs organismes de l'économie sociale, dont le Réseau, dans

¹³ <http://www.boussoleentrepreneuriale.com/>

le cadre de l'initiative *Osez l'économie sociale!* Cette étape de remise en question et clarification de la vision, mission et des objectifs de l'entreprise est cruciale, même si ce n'est pas tous les organismes qui guide les projets à travers cette étape.

L'intervention de différents acteurs dans le processus de démarrage ajoute des délais supplémentaires à la création de la coopérative. Par exemple, la demande de constitution se fait au CQCM et elle peut prendre jusqu'à 15 jours avant d'être approuvée. Ensuite, l'accompagnement pour développer son projet se fait selon les échéances des organismes de soutien, ce qui fait un facteur supplémentaire n'étant pas sous le contrôle du promoteur. En comparaison, quelqu'un qui décide de se lancer en affaires en tant qu'entrepreneur individuel peut faire sa demande de création d'entreprise et démarrer ses activités en quelques jours seulement, s'il le désire. Dans *Meilleures pratiques et développement coopératif*, Côté (2007) nous informe que l'étape de prédémarrage prend en moyenne de trois à six mois, mais peut prendre plus de temps dépendamment du contexte et du type de coopérative. De plus, l'accompagnement de suivi avec les organismes peut durer entre un et deux ans suivant le démarrage des activités de la coopérative.

2.1.2 Les services d'accompagnement

Selon le besoin à combler, les promoteurs peuvent aller chercher de l'appui auprès d'organismes de soutien. La ressource dédiée spécifiquement à l'accompagnement des coopératives gérées par les travailleurs est le Réseau COOP. Ce dernier accompagne les projets à la plupart des stades de l'évolution d'une coopérative. De la clarification de l'idée à l'aide au développement, ils offrent cet éventail de services. À Montréal, d'autres projets passent par PME-MTL, cependant cette organisation travaille principalement au niveau du lancement des opérations, il faut donc avoir son plan d'affaires avant de pouvoir être accompagné par PME-MTL. Une autre ressource importante au service des coopératives est la CDR qui concentre ses activités au niveau de la constitution de la coopérative et l'accompagnement pour les assemblées et les premières rencontres du conseil d'administration. C'est donc une ressource qui facilite la création de la coopérative en soi et la compréhension du volet *association* de l'entreprise. Finalement, il est aussi

possible de chercher du conseil auprès de District 3 ou encore d'un consultant indépendant en entrepreneuriat collectif.

2.1.3 Le financement

Ensuite, comme pour tout projet entrepreneurial, le financement est une étape centrale au processus. Puisque ce thème n'est pas le cœur du projet de recherche, nous ferons un survol des options de financement disponibles pour les nouveaux projets.

Tout d'abord, au niveau de la coopérative, il y a le *capital social* constitué au minimum de *parts sociales*, obligatoires et nominales au coût de 10\$ (Réseau COOP, 2015). Celui-ci représente une cotisation pour devenir membre plus qu'une option de financement. Pour construire un capital de démarrage, la coopérative peut décider d'émettre des *parts privilégiées* et des *parts privilégiées participantes*. Le montant et les conditions varient de projet en projet. La somme des parts sociales et des parts privilégiées représente la portion du capital social qu'on identifie comme la *part de qualification*, soit le montant à déboursier pour devenir membre (CDR Québec-Appalaches, 2017b). Les parts privilégiées participantes sont réservées aux non-membres qui désirent investir dans la coopérative avec un rendement. Inspiré d'un schéma disponible dans le document *Types de parts dans une coopérative* de la CDR Québec-Appalaches (2017b) ainsi que du guide produit par Réseau COOP, voici un résumé visuel du capital social :

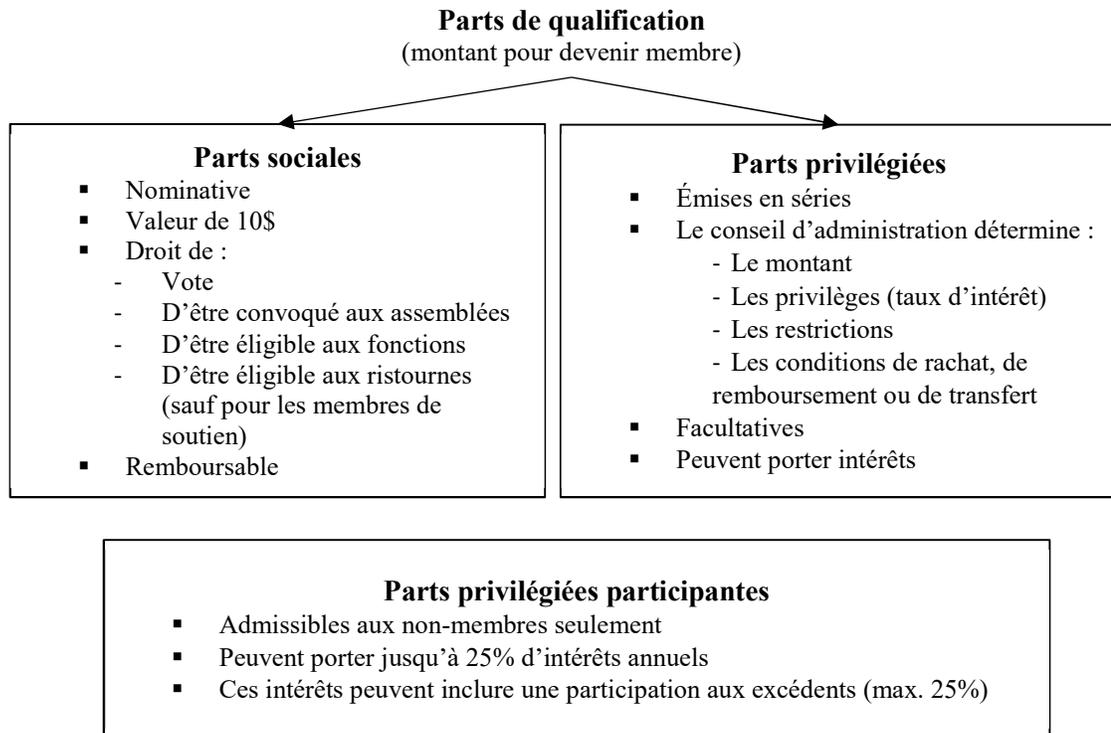


Figure 3 – Le capital social d'une coopérative

Toutefois, pour les coopératives de travail débutant avec moins de dix membres fondateurs, les parts privilégiées, s'il y en a, ne sont pas suffisantes comme capital pour démarrer. Il faut donc aller chercher des prêts et des subventions. Au Québec, il y a les programmes *Capitalisation des entreprises de l'économie sociale* et *Entrepreneuriat collectif* qui sont tous deux gérés par Investissement Québec. Les coopératives et les OBNL ont donc des fonds qui leur sont dédiés, s'ils remplissent certaines conditions. Autrement, un prêt peut aussi être obtenu auprès de la Caisse d'économie solidaire ou avec une institution financière privée. Au niveau des subventions, certains acteurs, comme Desjardins, le RISQ ou PME MTL, attribuent des bourses suivant la complétion du Parcours COOP, le programme de démarrage du Réseau COOP. Il y a moyen d'aller chercher des montants supplémentaires en subventions à travers PME MTL sous certaines conditions. C'est un contexte de cas par cas et certains projets ne sont pas admissibles. Les conditions de financement ne sont pas standardisées, il faut traverser cette étape pour savoir comment son projet se qualifie. Finalement, après un an d'activités, les membres

travailleurs peuvent contribuer à un Régime d'investissement coopératif (RIC), un programme géré par la Direction des coopératives. Ce programme vise à encourager l'investissement dans la coopérative par les travailleurs et les employés en offrant des économies d'impôt au niveau provincial. Cet investissement se fait à travers l'achat de parts privilégiées placées pour un minimum de cinq ans. Il y a plusieurs conditions à respecter et des frais minimes pour la coopérative en question, mais c'est une option à considérer, lorsqu'applicable.

2.1.4 La gouvernance

Au niveau de la gouvernance d'une coopérative de travail, on ajoute un niveau de complexité à celle d'une PME, étant donné les deux volets de la structure, soit le volet *association* et le volet *entreprise*. L'association est la nature démocratique de la coopérative. Les membres forment l'assemblée générale et un conseil d'administration est élu par ses membres. Au besoin, des sous-comités seront créés. Le conseil d'administration, dont un tiers peut être composé de non-membres, est le lien direct avec le directeur général de la coopérative. Les travailleurs sont donc au centre des deux volets puisqu'ils sont employés du côté entreprise et les membres votant à l'assemblée générale du côté association. Dans certains cas, des employés contractuels non membres peuvent se joindre à l'équipe, mais n'ont pas de droit de vote. Cela peut arriver dans le contexte où la coopérative a besoin d'une expertise hors de la spécialisation de ses membres travailleurs ou encore lorsqu'elle n'est pas en position d'accepter de nouveaux membres pour l'instant. Selon la taille de la coopérative, on peut se passer du conseil d'administration et/ou des comités. Sous le seuil des 25 membres, ce n'est pas obligatoire, mais un petit groupe de travailleurs peuvent décider de quand même former des sous-comités pour gérer les dossiers. Une coopérative de travailleurs peut n'avoir que trois membres fondateurs, pour les autres types, sauf pour la CTA, le nombre minimum est de cinq. Voici la structure présentée dans la documentation de Réseau COOP qui s'inspire de Bridault (1998) :

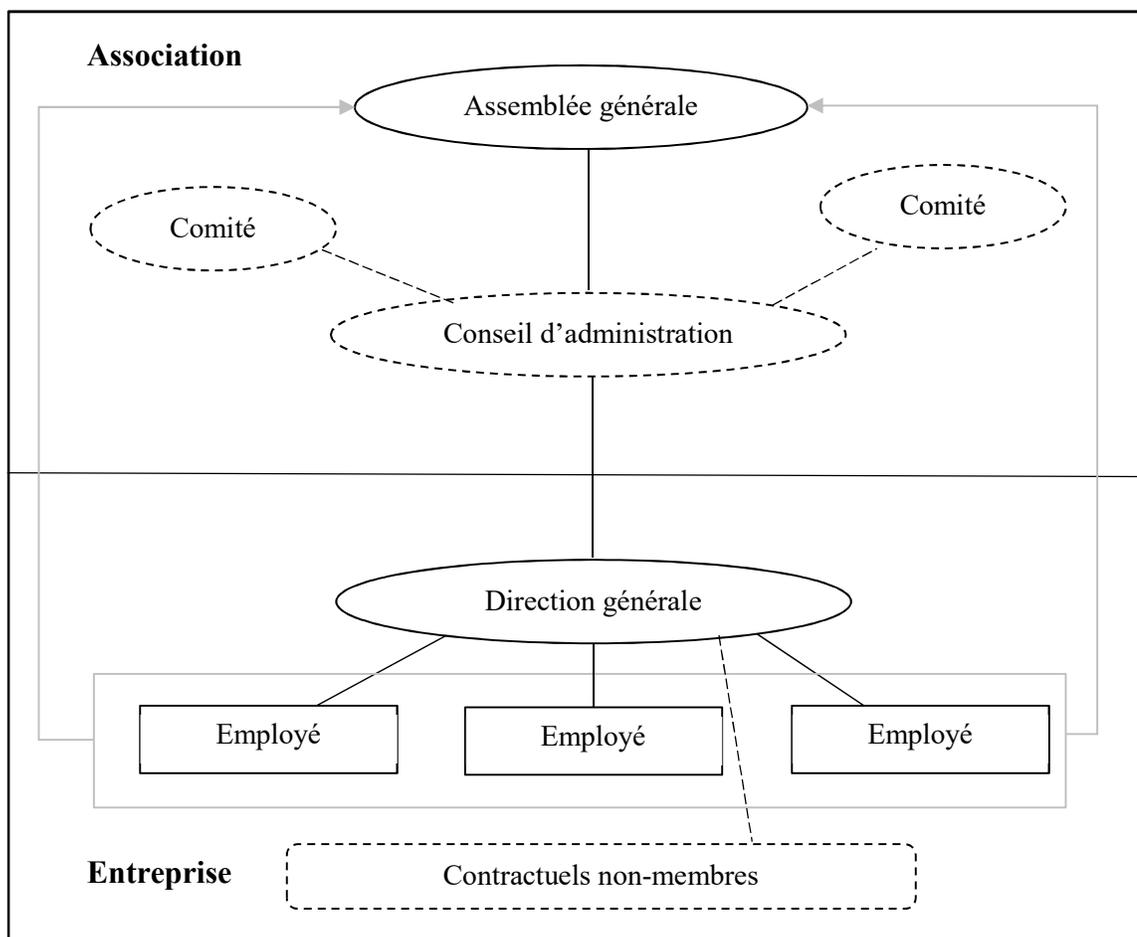


Figure 4 – La gouvernance d’une coopérative

Source : Alain Bridault, Gérer la vie démocratique d’une coopérative, dans la collection Gestion d’une coopérative, Sillery, Québec, ORION Research and Consulting Co-operative, Mars 1998, p.36.

« La coopérative, par la double nature d’association et d’entreprise qui la caractérise, pose, au plan de son émergence, de son développement et de l’évaluation de sa viabilité, une problématique spécifique. Le défi habituel de lancer une entreprise y est « multiplié » par le défi de création d’une association de personnes à la base de l’entreprise. » (Desforges, Levesque et Tremblay, 1979: 1)

L’information relatée ci-dessus est relativement facile à trouver et est disponible à tous. Selon l’expérience entrepreneuriale et/ou communautaire d’un promoteur, ces étapes sont plus ou moins faciles à comprendre et à réaliser. Pour les novices dans la matière, les organismes de soutien offrent leurs services. Toutefois, il y a souvent des contextes particuliers qui présentent des défis supplémentaires et qui ne seront pas forcément documentés.

Cette étape du projet de recherche vise à donner quelques exemples de ces situations spéciales. Ensuite, des impressions du processus général seront mises en lumière pour montrer l'expérience humaine de l'entrepreneuriat collectif. Cette portion de présentation des résultats sera faite de manière anonyme pour le respect des répondants. C'est pourquoi il n'y aura que l'information relativement neutre en opinion dans ce chapitre. Cette information sera regroupée par méthodologie de collecte. Pour commencer, les entretiens semi-dirigés seront présentés sous forme de courtes études de cas. Par la suite, les résultats du questionnaire envoyé aux promoteurs de coopératives seront exposés. Le troisième et le quatrième chapitre portera sur l'analyse et la discussion de ces données basées sur les commentaires compilés dans cette collecte.

2.2 Les entretiens avec les promoteurs

Rappelons l'intention principale de ce chapitre, soit celle d'obtenir le point de vue des promoteurs de coopératives de travail par rapport à leur expérience de démarrage. Une analyse statistique et littéraire du processus n'aurait pas été suffisante, puisque c'est le volet humain, le ressenti des entrepreneurs qui nous intéresse, entre autres. Des sondages de satisfaction réalisés par des organismes de soutien auraient pu faire partie du matériel analysé, or les critères de sélection de l'échantillon étudié auraient été trop difficiles à respecter.

Pour avoir un portrait relativement actuel du processus de démarrage, les coopératives étudiées devaient avoir été constituées à l'intérieur des cinq dernières années avant la date de l'entretien. Puisque tous les entretiens ont eu lieu en 2017, la période visée pour la date de constitution était de 2012 à 2017. Le nombre d'années d'existence était un paramètre important, toutefois l'accès aux promoteurs devait aussi être pris en considération. Je ne voulais pas passer par les organismes pour obtenir une liste de coopératives à contacter, car cela aurait créé un biais sur le parcours vécu. J'ai profité de mes contacts pour obtenir certains profils et pour les autres, j'ai fait des demandes plus formelles en personne ou par courriel en faisant des recherches sur le Web. Certaines coopératives ont été sélectionnées pour une caractéristique particulière de leur projet. Activcoop et Alte Coopérative sont

des pionniers en entrepreneuriat collectif dans leurs domaines respectifs, il semblait donc intéressant d'inclure leurs cas. Caravan, pour sa part, a été sélectionnée, car les promoteurs ont choisi de se constituer sous la loi canadienne plutôt que sous la loi provinciale, je voulais comprendre leur raisonnement et voir s'il y avait une différence significative.

Tableau 3 – Coopératives étudiées à travers un entretien avec promoteur

	Date	Coopérative	Secteur	Constituée en	Nb de membres au moment de l'entretien
1	10-06-2017	Coop Cycle AlimenTerre	Production	2016	4
2	29-06-2017	Rond-Point, café autogéré	Restauration	2017	3
3	12-07-2017	Microbrasserie Les Grand Bois	Production	2015	5
4	17-07-2017	Activcoop	Santé	2016	9
5	08-12-2017	Caravan	Technologie de l'information	2012	11
6	14-12-2017	Alte Coopérative	Ingénierie	2017	8

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, six profils étaient suffisants pour faire ressortir assez de données intéressantes. Moins que cela, la diversité n'aurait pas été aussi évidente, plus que six, l'information aurait été susceptible d'être redondante (Charmaz, 2006). Après ces six entretiens, je pouvais déjà déceler des thèmes récurrents et des tendances dans les perspectives.

Pour obtenir l'information souhaitée, des entretiens individuels ont été réalisés avec un des membres fondateurs de chacune des coopératives. Dans ces rencontres, j'invitais les promoteurs à me raconter leur processus de démarrage. La formule d'entretiens semi-dirigés a été retenue pour cette collecte de données puisque je ne m'intéressais pas qu'aux étapes du processus, mais plutôt à la façon dont ils racontaient cette expérience. Ce type d'entretien leur donnait la liberté d'expression requise pour que je puisse recevoir les détails qui permettait de dresser un portrait sous l'angle humain de cette expérience entrepreneuriale.

La grille d'entretien utilisée (voir Annexe 3) était composée de questions assez larges en lien avec le processus de démarrage sans trop insister sur les étapes individuelles. Le but était d'entendre leur version de cette expérience avec leurs émotions, les embûches vécues et les besoins qui ont été comblés par le système d'appui ou au contraire qui ne le sont pas encore. L'hypothèse inspirant cette grille était donc que ces éléments allaient ressortir naturellement. De plus, dans l'intérêt de comprendre quel type de personne décide de se lancer en entrepreneuriat collectif, l'entretien débutait toujours avec la question « Pourquoi avoir choisi le modèle des coopératives? » et « Comment avez-vous entendu parler du modèle? ». D'autres questions liées à la perception des coopératives dans la société québécoise ont été intégrées afin d'avoir un point de vue récent des coopérateurs. Bien évidemment, la grille couvrait aussi les ressources utilisées dans leur parcours, autant au niveau des ressources Web que des organismes de soutien.

Ces entretiens étaient relativement courts compte tenu de la nature de l'information recherchée. En ayant en tête l'information recueillie lors de la phase exploratoire, je savais déjà jusqu'où je voulais creuser les sujets. Les rencontres ont eu lieu à l'endroit qui convenait au répondant : Skype, les bureaux de la coopérative ou à l'extérieur. Je souhaitais afficher une position neutre à leur contexte pour encourager l'ouverture dans les propos.

Pour exposer ces quelques exemples de parcours, la section suivante résumera les grandes étapes de démarrage vécues par chaque coopérative sous forme de courtes études de cas. Les étapes obligatoires mentionnées au début de ce chapitre ne seront pas toutes présentées dans ces descriptions, l'intention est plutôt de faire ressortir les ressources utilisées et le caractère unique de chaque projet. À partir de ces six courtes études de cas, nous ferons ressortir certaines impressions et certains commentaires retenus dans ces entrevues. Ces propos seront présentés dans les sections suivantes pour limiter l'association avec le promoteur ayant exprimé ces pensées. Les citations retenues seront ainsi cumulées pour inspirer des pistes de réflexion au sujet du système d'accompagnement et seront présentées dans la section d'analyse des résultats au troisième chapitre.

2.2.1 Coop Cycle AlimenTerre

Ses débuts

La coopérative Cycle AlimenTerre a débuté ses activités en 2014 dans le quartier de NDG à Montréal. La relation avec la communauté était centrale dans ses débuts puisque le projet initial était de l'agriculture urbaine dans les cours d'habitants du quartier qui offraient leur terrain pour la création de microfermes. Les aliments récoltés étaient alors transportés par vélo afin d'être vendus à la population plus vulnérable de cette communauté. Le projet a été mis sur pied et exécuté avant que l'intérêt pour la formule coopérative ne soit prononcé. Les fondateurs avaient identifié une passion commune et un besoin social à combler, ils se sont donc lancés dans la production. Le but initial de ce projet visait alors la sécurité alimentaire.

Le choix du modèle

Le choix du modèle coopératif s'est fait graduellement. Un des fondateurs avait vaguement entendu parler de ce modèle dans son programme universitaire à Concordia. Il avoue qu'il ne connaissait pas très bien les coopératives, mais il a communiqué les éléments qu'il avait saisis à son collègue qui fut intrigué. Ils ont rencontré Julie Hamel de District 3, coach en entrepreneuriat social, afin de la questionner sur les différentes structures de gouvernance. C'est à la suite de cette rencontre qu'ils ont confirmé que la coopérative de travail correspondait le mieux à leurs besoins. Ils ont considéré l'organisme à but non lucratif; or ce n'était pas tous les membres qui étaient à l'aise avec le fait que leurs conditions de travail ne seraient pas sous le contrôle des membres travailleurs. Les membres de l'OBNL auraient eu le mot final sur leur position dans l'organisme ce qui mettait à risque leur sécurité d'emploi et cette structure les déstabilisait. La mission sociale était importante, certes, mais le besoin de se créer des emplois primait. La coopérative de travail était pour eux un choix naturel puisqu'ils fonctionnaient déjà avec un contrôle démocratique. La structure correspondait à leurs valeurs et leur instinct de gestion. De plus, au moins un des fondateurs avait eu des expériences négatives dans des contextes d'entreprises privées quant au respect des employés et à l'ambiance de compétitivité.

Leur parcours d'accompagnement

Une fois la structure confirmée, ils ont suivi le Parcours COOP du Réseau COOP, car ils savaient que cet organisme offrait de l'accompagnement aux coopératives de travail. C'est à travers ce parcours qu'ils ont créé leur plan d'affaires. À la fin du programme, l'équipe a contacté PME-MTL pour poursuivre dans le développement de leurs affaires. Le conseiller qui les accompagnait leur a fait réfléchir à leurs activités marchandes, car la production agricole urbaine ne leur donnait pas le retour escompté en considérant le travail investi. Toujours dans l'optique d'œuvrer dans le domaine de l'alimentation, ils ont changé leur plan d'affaires à de la production de pousses. Cette activité est moins complexe à gérer en temps et en ressources. De plus, grâce à un partenariat avec un organisme local, ils ont pu produire les premiers mois dans un local qui leur était prêté en échange de petits travaux.

Le financement

Au niveau du financement, ils ont réalisé une campagne de sociofinancement avec la plateforme Indiegogo et ils ont obtenu du financement grâce au parcours de Réseau COOP ainsi que de PME-MTL. Finalement, un membre de la communauté leur a aussi fait un prêt patient et, comme pour la salle de production, ils ont obtenu d'autres dons non monétaires à travers un échange de services. Puisqu'ils n'avaient pas assez de revenus pour s'attribuer de salaires dans la phase de démarrage de la coopérative, tous les membres ont dû se trouver des emplois à temps partiel pour payer leurs factures.

Retour sur l'expérience

Il leur aura fallu deux ans avant qu'ils ne puissent constituer la coopérative. Le promoteur juge que le processus aurait été beaucoup plus rapide s'ils avaient pu obtenir un salaire dès le début des activités de la coopérative. Dans ce contexte, leur projet de démarrage prenait une place à l'arrière-plan dans leur vie : « We had to find time to work on the project ». Il ajoute que le financement participatif et les partenariats communautaires ne sont pas évidents à gérer. Cela prend du temps et des connaissances pour avoir un résultat intéressant. Il décrit l'entrepreneuriat collectif comme un processus d'apprentissage à part entière. L'expression utilisée « We figured it out along the way » résume bien l'impression générale qu'il m'a décrite au travers de son entretien. Il me disait que c'était

beaucoup de travail de trouver l'information et que si ce n'avait pas été de l'appui de la communauté et de subventions rentrées aux bons moments, ils auraient probablement abandonné le projet. S'ils avaient à recommencer, ils passeraient plus de temps sur la réflexion et l'élaboration du plan avant de passer à l'action.

En bref, ce qui ressort de l'expérience générale pour cet entrepreneur est : « The process is deeply personal, and collective ». C'est un apprentissage au point de vue individuel, mais il faut aussi apprendre à travailler avec la structure coopérative en plus de concilier les intérêts de tous les membres.

* Peu de temps après cet entretien, la coopérative Cycle AlimenTerre s'est dissoute. Ils poursuivent leurs activités sous une autre forme juridique. La raison de ce choix ne m'a pas été confirmée.

2.2.2 Rond-Point, café autogéré

Construire le plan d'affaires

Le café Rond-Point a ouvert ses portes dans le quartier d'Hochelaga en 2017. Le projet a commencé avec un groupe de trois femmes provenant principalement du milieu communautaire et militant pour les droits de la personne. Une des fondatrices a commencé les démarches pour développer le plan d'affaires à travers le *SAJE accompagnateur d'entrepreneurs* lorsqu'elle était en congé parental. L'idée de faire une coopérative est venue très tôt dans le projet, car elles voulaient une entreprise qui correspondrait à leurs valeurs. La coopérative de travail était leur premier choix, car le partage de responsabilités et la possibilité d'agrandir l'équipe étaient pour elles des attraits. Il est important de préciser que le conseiller du SAJE l'a informée qu'il n'aurait pas été possible d'appliquer cette structure à leur projet si elle avait été sur le programme de STA (soutien au travailleur autonome), une restriction qui ne s'appliquait heureusement pas dans son cas puisqu'elle vivait d'une prestation du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP).

La première ébauche du plan d'affaires a donc été créée avec le SAJE. Par la suite, des formations sur l'économie sociale données par PME MTL ont permis aux promotrices

d'ajouter les éléments manquants à leur plan pour le faire correspondre au modèle coopératif. Le travail a été poursuivi à travers le Parcours COOP du Réseau COOP. Les conseillers du Réseau les ont guidées dans la création de leur charte, surtout dans la compréhension de certains éléments de la coopération telle que la façon de procéder pour intégrer de nouveaux membres.

Un café « pour les pauvres »

Bien que ce soit une coopérative de travail, le volet communautaire est présent dans le projet. Dans leur plan d'affaires, les fondatrices ont intégré la réalité du quartier ; elles désirent que le café Rond-Point demeure accessible à la population d'Hochelaga, que ce puisse être un lieu de rencontres indépendamment du budget. L'idée que leur coopérative était « pour les pauvres » a été ressentie dans la réception de leur projet. L'impression qu'elles ont eue dans diverses étapes de leur démarrage était que leur projet apportait pratiquement de la pitié, autant de la part des conseillers financiers que des autres participants aux programmes d'accompagnement.

Le financement

Au niveau du financement, la coopérative a obtenu une portion de son financement à travers un financement participatif avec Indiegogo ainsi qu'une soirée de levée de fonds. Pour la soirée, les propriétaires du local leur ont donné un accès sans frais pour réaliser cette activité de financement. Elles ont aussi obtenu une bourse à la suite du Parcours COOP. Une subvention conditionnelle à l'obtention d'un financement de la Caisse d'économie solidaire a été obtenue auprès de PME MTL. Finalement, elles ont gagné une bourse de 1000\$ avec le concours « Coopérer c'est faire ensemble! » du CQCM. Elles ont toutefois vécu quelques obstacles dans cette étape du financement, surtout pour trouver une institution qui finance des projets coopératifs. Certains conseillers leur disaient que leur projet était considéré comme un projet à but non lucratif, ou qu'il ne faisait pas partie du secteur de l'économie sociale. Ou encore, on répondait simplement « nous ne finançons pas les coopératives ». D'autres leur faisaient sentir que leur projet ne serait pas assez rentable et qu'un emprunt sous les 100 000\$ n'était pas intéressant pour l'institution. Bref, « accéder au financement lorsque tu es en coop, c'est beaucoup de travail ».

Les critiques et préjugés

Ensuite, la gestion en équipe est un avantage, mais aussi un défi selon elles. Plusieurs personnes sont d'opinion qu'un projet coopératif est forcément mal géré puisqu'il n'y a pas de patron. À ce préjugé, cette promotrice répond qu'en collectif ou en privé, une entreprise est à risque d'être mal gérée si personne n'a les compétences ou le temps pour bien le faire. Ce n'est donc pas un défi exclusivement coopératif. L'autre critique à laquelle elles ont dû faire face était par rapport à leur équipe constituée initialement que de femmes. Elles ont ressenti qu'on essayait de contrôler leur projet plus que d'autres. À d'autres moments, ce préjugé a été ressenti avec certains clients qui entraient dans le commerce en demandant de parler au propriétaire (« Il est où LE propriétaire ») et qui étaient étonnés en apprenant que les propriétaires c'était les femmes devant eux. Ou encore, en se faisant demander « Allez-vous engager des gars? ».

Les promotrices ont donc été mises au défi à plusieurs instants dans leur parcours à cause de certaines caractéristiques de leur projet, soit le fait que c'est un *café* coopératif, géré par des *femmes*, à vocation *sociale*.

2.2.3 Microbrasserie Les Grands Bois

Les débuts amateurs

La Microbrasserie Les Grands Bois a commencé en 2012 comme projet amateur porté par trois amis de Portneuf. C'est seulement quelques années plus tard, en ayant accumulé environ trente recettes de bières, qu'ils ont décidé de se lancer en affaires. Ils ont eu de l'appui de la part de collègues en production brassicole pour la création de leur plan d'affaires. Selon le membre interrogé, un plan de microbrasserie c'est assez standard, il faut juste bien le réaliser pour assurer une réussite.

Le choix coop

Le moment de s'enregistrer approchant, ils ont réfléchi à la structure juridique de la microbrasserie. Pour un des membres fondateurs, l'idée de se constituer en coopérative lui est venue grâce à un cours d'administration à l'université. Dans ce cours, il avait choisi de faire son travail d'étude sur une coopérative de solidarité, car c'était un modèle qu'il

connaissait peu. Cela lui a permis de voir les nombreux avantages du modèle, dont celui de la participation active des membres dans la gestion de la coopérative. Le modèle coopératif était pour eux une structure qui correspondait à leur façon de fonctionner, par rapport à la composition de leur équipe, et « pour la facilité de création d'entreprise » que ce modèle offre puisque le nombre de parties prenantes est limité aux membres. Ne pas avoir à tenir en compte les intérêts d'actionnaires simplifiait le processus. Cette forme juridique est aussi un moyen de protéger leur nom de marque en intégrant la qualité du produit dans leur mission : « La mission de la coopérative à long terme, soutient d'ailleurs M. Naud-Denis, sera de produire des bières d'une grande qualité sans compromis au niveau gustatif et de les distribuer dans l'ensemble de la province » (InfoPortneuf, 2016).

Les ressources

L'équipe est allée chercher de l'appui pour le processus d'enregistrement auprès de la CDR. Ils ne connaissaient pas le Réseau COOP avant leur démarrage, ce n'était donc pas une option dans leur cas. Ils ont tenté d'obtenir de l'aide avec leur MRC; or une instabilité au niveau des conseillers leur a fait abandonner cette voie après un an, car le temps pressait pour la finalisation du dossier. Le temps des concours de bourse étant à leur porte, ils ont mis toutes leurs énergies sur la finalisation du plan le temps d'une nuit pour pouvoir présenter leur projet. Le service de la CDR leur a été suffisant pour mener à terme ce projet coopératif. La demande de constitution et l'encadrement pour la création des premiers procès-verbaux, par exemple, que la CDR faisait pour eux leur ont été d'une grande aide. Pour le reste, ils jugeaient que la loi sur les coopératives est assez claire pour se débrouiller seuls.

Le financement

La Microbrasserie Les Grands Bois a pu profiter d'une subvention ainsi que d'un programme de financement local à travers la MRC et la Caisse Desjardins. Le programme de développement de milieu a été un avantage dans leur cas, étant située en région. Même si leur investissement initial n'était pas trop grand au départ, ils ont fait des démarches pour obtenir un prêt. Grâce à leur plan d'affaires, ils ont été approuvés à la Caisse d'économie solidaire et à la BDC (Banque de développement du Canada). La BDC offrait un taux moins avantageux et demandait une preuve notariée de leur financement avec le

CÉCOSOL comme condition, ils ont donc décidé de ne pas accepter ce prêt, car c'était plus complexe. De plus, le conseiller de la BDC ne semblait pas comprendre initialement que la banque ne pouvait pas garantir leur prêt sur les biens personnels des employés d'une coopérative. Il y avait donc une méconnaissance de la forme juridique qui compliquait un peu le processus. Malgré cela, leur projet avait été approuvé. « Donc la morale de l'histoire c'est qu'un bon projet, c'est un bon projet et on peut trouver du financement. »

Le projet coopératif de la Microbrasserie des Grands Bois semble avoir été relativement facile à implémenter. La personne rencontrée ne semblait pas avoir vécu de « grand traumatisme » lors du processus de démarrage de la coopérative puisqu'ils œuvrent dans un domaine où les promoteurs de projets s'entraident et le modèle d'affaires est gagnant.

2.2.4 Activcoop

Le secteur de la santé

Activcoop est une coopérative de services de soins de santé située à Villeray, les services disponibles sont la physiothérapie, l'ergothérapie, l'ostéopathie, l'acuponcture, la massothérapie et la nutrition. Elle est la première coopérative dans ce domaine au Québec, ce qui a apporté son lot de difficultés pendant le démarrage. Les membres fondateurs de cette coopérative voulaient changer leur environnement de travail pour le ramener aux valeurs plus humaines liées à leur domaine d'activité. En travaillant dans le milieu du privé, ils ne s'identifiaient pas aux pratiques de gestion et leur contribution à l'entreprise n'était pas reconnue. La coopérative, étant un modèle qui s'appuie sur la collectivité, s'agence bien avec leur domaine.

Le choix du modèle coopératif

L'idée de faire une coopérative est venue grâce à une conversation avec un ami d'un des membres fondateurs qui connaissait ce modèle. Le sujet est ressorti, car ce membre a mentionné son intérêt à entreprendre différemment afin d'avoir un emploi qui lui correspondrait. Les fondateurs ont hésité au départ entre une coopérative de travail et une coopérative de solidarité, car la collectivité était un aspect important pour eux. Ils avaient

peur, cependant, d'être confrontés à une remise en question de la valeur de leur travail. En mode solidarité, les autres parties prenantes auraient eu un contrôle décisionnel sur la détermination des prix et de leur salaire; ils voulaient pouvoir exercer leur métier dans un environnement qui leur ressemblait sans nécessairement travailler comme un OBNL. La coopérative de travail fut donc leur choix final, car l'attribution équitable d'avantages entre les membres représentait un milieu de travail idéal pour eux. Contrairement au privé, cette coopérative ne croit pas que l'ancienneté est essentielle pour accéder à des vacances, par exemple, puisque tout le monde doit mettre la main à la pâte. Pour contribuer à la communauté, ils investissent 15% de leurs ristournes dans un fonds de promotion, sensibilisation et prévention en santé. Ce fonds sert à organiser des activités comme, par exemple, une course pour les 13-17 ans en collaboration avec le Centre de jeunesse, ce qui comprend un camp d'entraînement de 8 semaines. C'est leur façon personnelle de redonner à la communauté.

Les codes de déontologie

Cependant, le processus de démarrage ne fut pas simple à cause de leur secteur d'activité, puisque les codes de déontologie de leurs professions ne sont pas adaptés au contexte coopératif. « Nous avons même consulté trois avocats et ils ont tous des opinions différentes ». La conciliation de la structure coopérative par rapport aux codes déontologiques a été très longue, encore à ce jour, leur acuponctrice n'est toujours pas membre. Elle détient le titre d'employée, car l'ordre des acuponcteurs a refusé de lui reconnaître les ristournes. Puisque la plupart de leurs ordres refusent les « bonis » et les pourboires, il est difficile de faire comprendre que les ristournes de la coopérative représentaient un salaire de gestionnaire et non un bonus. C'est ce « double titre » qui est difficile à traduire, il n'est pas simple d'expliquer cet ajustement pour le temps investi. Ils ont cependant pu influencer la révision de certains ordres professionnels qui avait lieu dans les mêmes temps.

Le financement et les sacrifices personnels

Pour pouvoir démarrer ce projet, le fondateur rencontré raconte qu'il a dû quitter son emploi assez tôt pour éviter des conflits d'intérêts avec son ancien employeur. Il a travaillé à temps partiel pendant plus d'un an pour pouvoir mettre de l'énergie et des ressources

sur ce projet. C'était donc une bonne portion de son salaire à laquelle il renonçait : « il faut y croire » et « être prêt à prendre ce risque ». Les démarches ont débuté à la fin de l'année 2015 et la clinique a ouvert ses portes en janvier 2017. La constitution a eu lieu en novembre 2016, ils ont toutefois été retardés par le financement. Le plan d'affaires a été monté par l'équipe sans accompagnement. Ils ont reçu quelques conseils d'avocats ainsi que de la CDRQ pour la question des ordres professionnels, mais autrement ils n'ont pas suivi de parcours. PME-MTL leur a dit qu'ils n'accompagnent pas les projets en santé, ils n'avaient donc pas cette option. Ces restrictions au niveau du domaine de la santé et du mode coopératif se sont transposées aussi au niveau du financement. À un certain moment, ils n'ont pas eu le choix de prendre un emprunt à leur nom, car ils n'arrivaient pas à en obtenir un à travers de la coopérative. Finalement, la Caisse d'économie sociale et le RISQ les ont financés, mais ce fut un peu plus complexe avec ce dernier. Le RISQ demandait une étude de marché pour prouver que la coopérative aurait une clientèle, cependant dans leur domaine il n'est pas permis de solliciter les clients. L'autre option était de donner une liste de leurs anciens clients; or cela aurait été un conflit d'intérêts avec l'ancien employeur. Ils ont réussi à négocier une entente qui n'imposerait pas ces conditions impossibles à réaliser pour eux. Finalement, ils ont aussi obtenu du financement de PME-MTL Sud-Ouest, par contre, selon PME-MTL leur projet n'aurait pas dû être accepté en fait. Ça semble donc être du cas par cas.

Réflexion

Malgré toutes ces embûches, la coopérative de travail a déjà fêté sa première année d'existence en tant qu'exemple phare d'innovation et de persistance dans le monde coopératif et celui de la santé. « C'est un modèle qui, je pense, devrait être plus présent lorsque nos ordres nous permettront de le faire ». Ce coopérateur mentionne qu'il serait très ouvert à l'idée de conseiller d'autres promoteurs dans son domaine, pour partager l'information et faciliter le processus.

Bref, ce fut un parcours complexe puisqu'ils étaient les premiers à faire ce chemin dans leur domaine d'activité. Les promoteurs ont trouvé l'expérience assez ardue, l'information n'était pas toujours très claire, mais ils s'en sont sortis en y mettant le temps. Il suffit d'y croire.

2.2.5 Caravan

La loi canadienne des coopératives

Caravan est une coopérative de développeurs Web constituée en 2012 sous la *Loi canadienne des coopératives*, ce qui est peu courant au Québec. Le répondant rajoute même : « La plupart du temps les gens sont un peu surpris qu'on ne soit pas sous la loi québécoise ». Le choix de passer par la Loi canadienne des coopératives s'est fait à travers un des membres fondateurs, originaire de Vancouver. Il y a un doute à savoir si ce membre n'a pas trouvé la documentation en anglais sur la Loi des coopératives provinciale ou bien si la loi canadienne lui semblait plus simple à appliquer. Ils étaient en position de choisir entre les deux puisqu'ils avaient des membres en Colombie-Britannique, ils remplissaient donc la condition d'avoir des membres dans plus d'une province pour pouvoir choisir la loi fédérale. L'équipe est contente de ce choix puisqu'au fil du temps ils se sont aperçus que la Loi canadienne sur les coopératives est beaucoup plus flexible au niveau des règles de fonctionnement. Par exemple, il n'y a pas de restriction quant à la réserve, contrairement au règlement provincial qui est très strict sur ce point. Selon eux, la loi provinciale est un peu trop contraignante et ne responsabilise pas assez les coopérateurs. Le projet n'a pas nécessité beaucoup d'aide au démarrage, heureusement, puisque leur statut rendait la tâche des consultants plus difficile. Les règles étant un peu différentes et moins connues, les conseillers devaient faire des recherches supplémentaires pour répondre à leurs questions puisqu'ils ne sont pas formés pour ce type d'accompagnement. Le démarrage s'est fait de manière autodidacte, car le plan d'affaires était standard à leur domaine et la Loi canadienne des coopératives était claire pour eux. Le modèle de régie interne qui fut utilisé est celui de la boîte à outils du Réseau COOP. Ils en sont d'ailleurs membres, donc ils peuvent donc obtenir de l'aide ponctuelle au besoin. C'est ainsi qu'ils ont pu réviser leur politique salariale pour être équitables entre les membres, car celle-ci ne reflétait pas le niveau d'expérience des employés.

L'équipe de membres fondateurs

Les membres fondateurs de Caravan sont quatre anciens employés d'une même entreprise ayant des profils complémentaires. Ils ont quitté leur emploi, suite à une vague de démissions dans l'ancienne compagnie provoquée par un choix de logiciel qui ne faisait

pas l'unanimité. Ils ont donc décidé qu'il était temps de changer d'environnement. Leur équipe étant complète, ils ont commencé à prendre des contrats, installés dans des cafés ou leurs espaces personnels. C'est l'avantage de ce domaine de travail : il faut peu d'installation pour pouvoir fonctionner. Le démarrage des activités n'a pas pris de temps puisque l'investissement initial était minime, la constitution a été effectuée rapidement dans ce contexte. Toutefois, avant d'avoir des ristournes et des salaires comparables à ceux du marché il aura fallu plus d'un an. En conséquence, trois des quatre membres fondateurs ne sont plus membres de la coopérative aujourd'hui.

Le choix du modèle

Le choix de former une coopérative de travail semblait un choix naturel pour eux, car les valeurs coopératives s'apparentent à celle du monde des programmeurs : ils travaillent beaucoup en collaboration à travers les logiciels libres. En impliquant les travailleurs sur les choix de projets ainsi que dans la gestion de l'entreprise, ceux-ci en ressortent motivés. La propriété partagée de l'entreprise permet d'avoir un contrôle sur son environnement de travail et de « ne pas seulement gagner sa vie, mais également la construire ». Ils peuvent donc éviter des situations comme ils avaient vécu avec leur ancien employeur en donnant un pouvoir de décision aux employés sur le fonctionnement de la coopérative et les contrats de travail.

Stabilité du personnel

De plus, cette structure offre une meilleure stabilité d'emploi aux membres. Puisque la mission d'une coopérative de travail est la création d'emploi pour ses membres, l'intérêt des employés est prioritaire. Lorsque le nombre de projets n'est pas suffisant pour le nombre d'employés, l'équipe s'occupe à créer des logiciels en attendant. Lorsque les projets entrent, ils ont le personnel pour répondre à la demande, ce qui, du même coup, allège le processus d'embauche. Ce genre de pratique est très peu commun dans le monde des firmes Web privées. De plus, la coopérative représente une façon de léguer une entreprise aux futurs employés. Les grosses compagnies privées rachètent souvent les petites firmes, mais c'est typiquement pour éliminer la compétition.

Gestion

Au niveau de la gestion, les membres se sont organisés en sous-comités pour couvrir les différents volets. Cette structure permet d'assurer la participation de tous en identifiant les diverses tâches à combler qui peuvent convenir à une personne ou à l'autre. Une répartition équitable des tâches n'est pas facile à garantir, mais le programme de mentors pour accueillir et guider les nouveaux membres a été instauré pour pallier ce défi.

Bref, la coopérative de travail est un modèle qui s'applique relativement facilement dans ce domaine. Leur expérience de travail et leur connaissance du modèle d'affaires en développement Web a rendu le processus de démarrage très simple dans ce cas-ci, car le volet entrepreneurial en était allégé. Le choix de se constituer sous la Loi canadienne des coopératives a eu certains désavantages au niveau de l'accompagnement, mais les avantages étaient plus nombreux dans leur contexte.

2.2.6 Alte Coopérative

La consolidation de l'équipe

Alte Coop est une coopérative d'ingénieurs multidisciplinaires créée en 2017 par un groupe de finissants de l'ÉTS (École de technologie supérieure). Les membres étaient impliqués dans les comités étudiants environnementaux, c'est ainsi qu'ils se sont connus et qu'ils ont pu identifier cet intérêt commun. Une des membres, déjà diplômée, était impliquée dans le secteur de l'économie sociale et connaissait un peu le modèle coopératif. Elle a donc apporté cette réflexion à l'équipe. En faisant le test de la Boussole entrepreneuriale, ils ont obtenu «OBNL ou COOP» comme résultat. Puisqu'ils penchaient déjà vers le modèle coopératif, ils ont procédé à l'étape de faire le choix entre coopérative de solidarité ou coopérative de travail. La coopérative de travail répondait mieux à leur besoin et la nouvelle session du Parcours COOP du Réseau était sur le point de commencer, ils ont donc profité de l'occasion pour se joindre à la cohorte. C'est ainsi qu'ils ont pu confirmer leur choix, tout en éliminant les doutes qui les habitaient : « On avait une vague idée de comment procéder, mais pas tant que ça ».

Un parcours plus fluide

Les promoteurs n'ont pas eu à traverser les mêmes difficultés qu'Activcoop, car l'Ordre des ingénieurs était ouvert à l'idée d'une coopérative, même si Alte Coopérative est la première dans son domaine. Ils s'estiment chanceux, car ils connaissent une coopérative d'architectes qui a été retardée d'un an dans sa constitution à cause de l'Ordre des architectes. L'étape la plus prenante fut celle d'obtenir assez de contrats pour que la coopérative devienne viable. Pendant plusieurs mois, la majorité des membres ont travaillé à temps partiel ailleurs pour subvenir à leurs besoins. Heureusement, ils avaient une étudiante sur leur équipe qui, par la flexibilité de son horaire, avait du temps pour gérer les dossiers en phase de démarrage.

L'organisation

Cependant, tous les fondateurs ont tous pris du temps dans leurs horaires chargés pour établir leur régie interne de la coopérative. C'est lors d'un lac-à-l'épaule dans un chalet qu'ils ont pu discuter des règlements et développer leur esprit d'équipe. Selon la membre rencontrée, ce fut un processus ardu, mais elle juge que leur structure est réellement à l'image de l'équipe puisqu'ils ont tous pris part à sa construction.

La coopérative n'a pas de directeur général, mais plutôt des petits comités pour gérer les différents volets de l'entreprise. Il aura fallu un peu de temps pour s'ajuster à cette structure et trouver un équilibre dans l'implication des membres, mais avec une bonne communication ils ont atteint cet équilibre. Toutefois, pour certains volets plus techniques, comme la comptabilité, ils ont eu plus de difficultés, car aucun membre n'avait ces compétences. Le logiciel comptable qu'ils ont trouvé n'était pas tout à fait adapté au modèle coopératif. Ce problème a été réglé en allant chercher du support bénévole d'une de leur connaissance dans ce dossier.

Alte Coopérative réfléchit à l'idée d'inclure des membres de soutien lorsque leurs finances leur permettront de le faire. Au moment de l'entretien, les premiers salaires venaient tout juste d'être versés aux membres ayant travaillé sur les projets actifs.

La communauté

Alte Coopérative a gagné un concours qui donnait la possibilité d'utiliser les bureaux à l'Esplanade pour six mois. Cet hébergement à l'Esplanade leur donna l'opportunité d'être entourés de personnes de divers profils, ayant tous un intérêt pour le social. Cette banque humaine de connaissances leur a permis d'arriver au bout de leur projet avec l'aide de collaborateurs qui acceptaient de les aider bénévolement. Un de ceux-ci, qui travaille aussi dans une firme d'ingénieurs, leur mentionna qu'il admirait la considération de l'humain et l'individualité dans leur projet, contrairement à l'entreprise où il travaille qui « traite les employés comme des numéros ». Le volet humain et communautaire est un élément important dans leur vision, c'est pourquoi ils ont intégré un programme dans leur plan pour redonner en temps bénévole à des projets de communautés (Allimann, 2018).

Pour ce qui est de l'image coopérative, elle s'avère être un avantage pour ce groupe d'ingénieurs, car les valeurs coopératives rejoignent les valeurs environnementales. Les clients voient donc la pertinence d'embaucher cette coopérative dans la réalisation de leurs projets de développement durable par exemple. De plus, les communautés autochtones, qui souvent connaissent bien le modèle coopératif, ont rapidement reconnu Alte Coopérative comme un partenaire pour leurs projets.

Ces six études de cas nous donnent un aperçu du vécu des promoteurs de coopératives dans la phase de démarrage. D'autres éléments de ces témoignages seront présentés dans le troisième chapitre avec les données qualitatives du questionnaire pour faire des liens entre les informations retenues et pouvoir analyser les informations sans nécessairement les associer à une coopérative. Passons tout d'abord à un aperçu global des tendances en entrepreneuriat coopératif grâce au questionnaire.

2.3 Le questionnaire

Pour obtenir un aperçu des tendances dans les expériences de promoteurs de coopératives, sans pour autant faire de généralisations, j'ai inclus un questionnaire anonyme dans ma recherche pour voir si les propos recueillis lors des entretiens individuels sont des cas

isolés ou des propos partagés. Les réponses ont été reçues entre le 16 octobre 2017 et le 6 décembre 2017. Cette étape a pris beaucoup de temps, cependant les résultats obtenus ont un apport intéressant au portrait dressé.

2.3.1 Description de l'échantillon

Le but de ce questionnaire était d'avoir un aperçu global de l'expérience des promoteurs : le choix d'organismes de soutien, l'accès aux ressources, le niveau d'appréciation générale, etc. Je désirais me rendre à 30 réponses pour pouvoir analyser ces résultats. Puisque l'envoi de ce questionnaire était déjà une tâche lourde, je ne voulais pas que la taille de l'échantillon limite la qualité des réponses compilées. J'ai donc décidé d'ouvrir ce questionnaire aux coopératives de solidarité puisqu'elles ont aussi des membres travailleurs impliqués ce qui augmente la chance de trouver un membre fondateur comme répondant. De plus, ces coopératives ont un parcours similaire aux coopératives de travail puisqu'elles peuvent être accompagnées par la plupart des organismes de soutien aussi.

Au Québec, en date du 20 mars 2018, il y avait 232 coopératives de travailleurs actives et 589 coopératives de solidarité. L'échantillon total était donc d'environ 821, mis à part un répondant qui n'est pas enregistré au provincial. Pour les autres, on peut présupposer qu'ils sont enregistrés au provincial puisque la liste de contacts a été établie à partir du répertoire des coopératives actives au Québec sur le site Internet du Ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI, 2018). Toutefois, pour respecter le critère de création récente de la coopérative, il fallait limiter notre bassin. Comme pour la sélection des six coopératives rencontrées, il était préférable de ne pas passer exclusivement par la liste des organismes de soutien, car cela aurait faussé les résultats. Il fallait utiliser une technique plus aléatoire dans l'envoi du questionnaire, c'est pourquoi la recherche de participants s'est faite à travers le répertoire du MESI.

Une des difficultés rencontrées fut celle des options de recherche du Répertoire des coopératives, car celles-ci sont très limitées. L'outil n'est pas très flexible, par exemple, il ne reconnaît pas les noms de coopérative s'il y a omission d'accent lorsqu'on fait notre recherche par nom. De plus, on ne peut faire de recherche que par type de coopérative, secteur d'activité et région; la date de constitution n'est pas un filtre disponible. Il fallait

donc ouvrir les fiches descriptives une à une pour voir cette information. Par chance, un fichier Excel intitulé « Coopératives actives » basé sur cette information a été trouvé à travers l’outil de recherche Google. Avec ce fichier, il était possible de trier en ordre décroissant les numéros de dossier COOP. Même s’il fallait confirmer l’année de création à travers l’outil du MESI, cette méthode a permis de sauver beaucoup de temps, car la liste présélectionnait les coopératives les plus récentes. Pour contacter les membres fondateurs, il fallait faire quelques recherches en ligne et parfois envoyer des courriels aux adresses « info » pour trouver les bonnes personnes. Il aura fallu 53 courriels de sollicitation ainsi que quelques rappels pour obtenir le nombre souhaité de réponses, soit 30 réponses. Par respect du critère de création récente, considérant que l’envoi s’est fait en 2017, seules les coopératives de travail et de solidarité constituées entre 2012 et 2017 ont été incluses dans l’envoi, la taille réelle de la population était ainsi d’environ 290. L’intention n’étant pas de faire des généralisations à partir des résultats, mais bien d’aller vérifier les tendances dans les propos, 30 répondants semblaient être un échantillon de taille suffisant (environ 10% de la population réelle). Le questionnaire a été conçu et distribué avec l’outil Qualtrics.

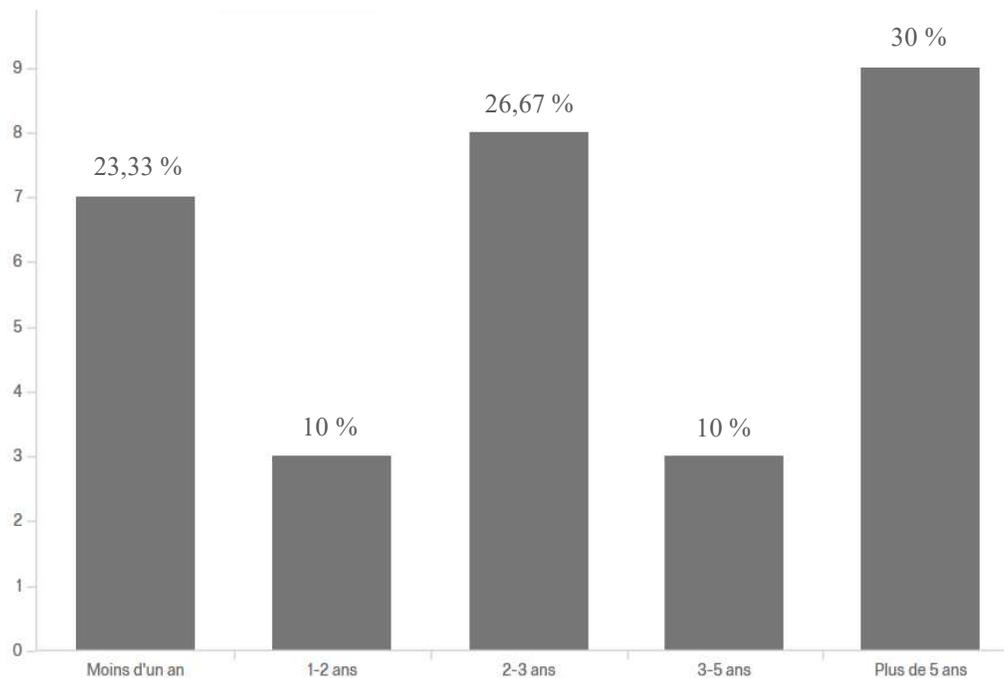
Des 30 réponses obtenues, 19 provenaient de coopératives de travail et 11 de coopératives de solidarité. Quelques choix de domaines d’activités ont été fournis (ceux qui n’étaient pas à 0 sont indiqués en gras dans le tableau ci-dessous), mais la plupart des répondants ont préféré spécifier un domaine autre que ceux proposés. Voici un tableau de tous les domaines mentionnés, avec un chiffre entre parenthèses si le choix est revenu plus d’une fois :

Tableau 4 - Domaine d’activités des répondants du questionnaire

Alimentation (3)	Génie
Arts et culture (7)	Horticulture, agriculture
Loisirs (2)	Informatique
Santé et services sociaux	Manufacturier
Aménagement (3)	Marché public
Bois d’œuvre	Recherche, analyse sociale
Brasserie	Technologie
Conseil, accompagnement, gestion de projets (2)	Transport
Cosmétique	Urbanisme (2)
Environnement (2)	

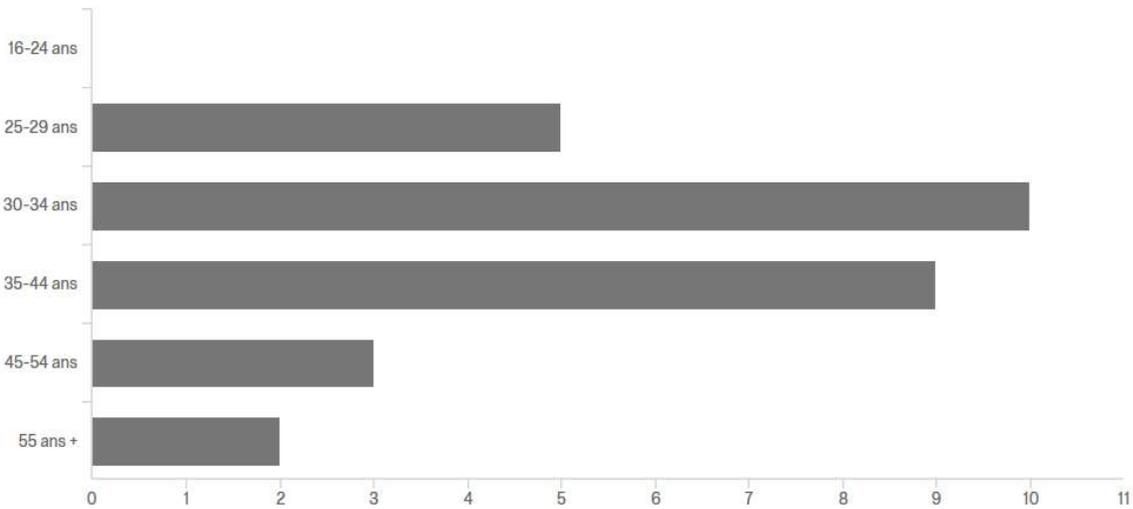
Ces coopératives sont basées majoritairement à Montréal (20), mais aussi en Estrie (4), à Québec, dans Lanaudière, en Mauricie, deux dans la région de la Capitale-Nationale et une sur le territoire Nitaskinan. L'échantillon est uniformément distribué parmi les choix du nombre d'années d'existence, ce qui nous donne un visuel d'un état récent, sans être limité à une période plus qu'une autre. Curieusement, 30% des répondants ont sélectionné l'option « Plus de 5 ans d'existence ». La question aurait pu être plus claire pour préciser que c'est l'année de constitution qui est prise en compte. Ceux-ci ont peut-être considéré le moment de consolidation de l'équipe comme début de la coopérative.

Graphique 1- Nombre d'années d'existence des coopératives de l'échantillon



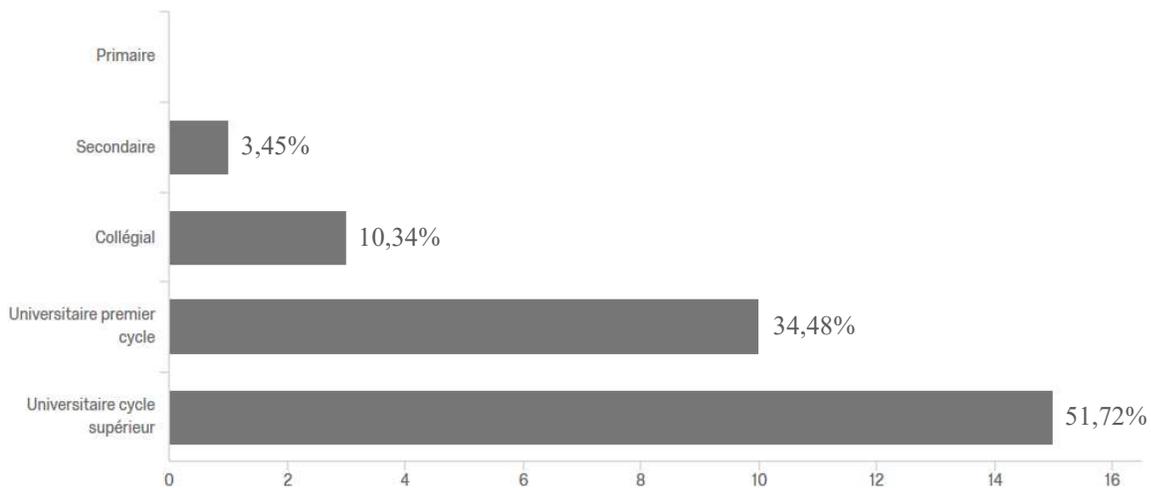
Une section d'ordre plus démographique, optionnelle (28/30 des répondants ont complété cette section), nous permet de savoir que parmi les répondants, il y avait 9 femmes et 19 hommes. Principalement âgés de 30 à 44 ans :

Graphique 2 - Âge des répondants du questionnaire



La majeure partie des répondants (85%) indique avoir complété un niveau universitaire de scolarité, dont 34% au cycle supérieur.

Graphique 3 - Niveau de scolarité des répondants du questionnaire



Maintenant que nous savons qui a répondu au questionnaire, voyons comment ils ont répondu.

2.3.2 Description du questionnaire

Le questionnaire contient 32 questions organisées en trois grandes sections (voir Annexe 4). La première section vise à obtenir un profil général de la coopérative en question. Cette section nous permet aussi d'avoir une idée de l'évolution de l'implication des membres fondateurs au fil des ans. De plus, on survole l'accès à l'information sur les coopératives et celui du réseau d'appui au développement des coopératives.

La deuxième section est constituée de questions basées sur des échelles d'appréciation du processus. De l'accès aux connaissances sur le modèle jusqu'à la qualité de l'aide reçue, ces questions nous permettent d'avoir une idée « chiffrée » du vécu des promoteurs.

La troisième section donne l'occasion aux répondants d'exprimer leurs pensées à travers des questions ouvertes. Grâce au caractère anonyme du questionnaire, cette section fournit des informations très honnêtes, soit une petite fenêtre sur l'expérience et les désirs des promoteurs de coopératives souvent non reconnues.

2.3.3 Résultats du questionnaire

2.3.3.1 *Pourquoi les coopératives*

Comme pour toutes les autres étapes du projet de recherche, une des questions centrales est « Pourquoi avoir choisi le modèle coopératif ? ».

À cette question, les répondants avaient la possibilité de nommer les raisons qu'ils voulaient, il y avait toutefois quelques propositions de fournies. Naturellement, celles-ci ont été nommées à plusieurs reprises, mais une chose qui est certaine est que la majorité a choisi le modèle en partie pour les valeurs coopératives. Ensuite, le tiers l'ont fait pour la structure et finalement le sens de la communauté et l'implication des membres. Dans le tableau ci-dessous, on voit le nombre de fois que chacune des raisons a été nommée :

Tableau 5 – Résultats de la question « Pourquoi avoir choisi le modèle coopératif ? »

Nombre de fois sujet nommé					
Valeurs	Structure	Entraide	Financement	Alternative modèle privé/ Économie sociale	Communauté et implication
25	12	2	3	3	6

Parmi les raisons « descriptives » fournies qui sortaient du lot, on trouve :

Pour créer un atelier de travail qui appartient aux artistes/artisans/professionnels qui l'utilisent.
Faire en sorte que la population s'approprie son marché, créer un sentiment d'appartenance.
Parce que cela cadre davantage aux valeurs traditionnelles autochtones, que la majorité des membres ont œuvré en économie sociale avant de se lancer en affaires.

On voit donc la reconnaissance du lien avec l'individu dans ce modèle d'entreprise et c'est un élément important pour les promoteurs. On aurait pu s'attendre à ce que plusieurs nous nomment les options de financement disponibles aux coopératives, puisque c'est un des présupposés que les conseillers tentent de filtrer dans le processus d'accompagnement. Cela ne signifie pas nécessairement que plusieurs n'entrent pas en entrepreneuriat collectif pour le financement, mais on peut aussi imaginer que ce n'est pas ce type de motivation qui assure la pérennité d'une coopérative.

2.3.3.2 Comment connaissez-vous le modèle?

Puisque la connaissance du modèle coopératif est venue tard dans mon parcours, soit au niveau de la maîtrise, je demande toujours aux acteurs du secteur comment ils y sont entrés. En partie pour savoir s'il y a eu des opportunités manquées dans mon cheminement, mais surtout aussi pour identifier les canaux à exploiter pour travailler sur la notoriété du modèle.

Ce n'est pas surprenant qu'à la question « Comment avez-vous entendu parler des coopératives? » 57% des répondants ont sélectionnés le choix « Connaissance (ami(e), famille, collègue, etc.) ». C'est donc l'entourage des gens qui a un plus grand impact sur la notoriété du modèle. Le secteur de l'économie sociale dépend encore beaucoup du travail de bouche-à-oreille. Puisque la question donnait la possibilité de réponses multiples, 37% répondent avoir connu le modèle à travers des organismes tel que le

Chantier de l'économie sociale ou le CQCM et un autre 30% au travail. Ce qui veut dire que la plupart des répondants ont entendu parler des coopératives à travers plus d'un canal. Cela dit, seulement 23% ont dit avoir entendu parler du modèle à l'école.

Tableau 6 – Résultats de la question « Comment avez-vous entendu parler des coopératives? »

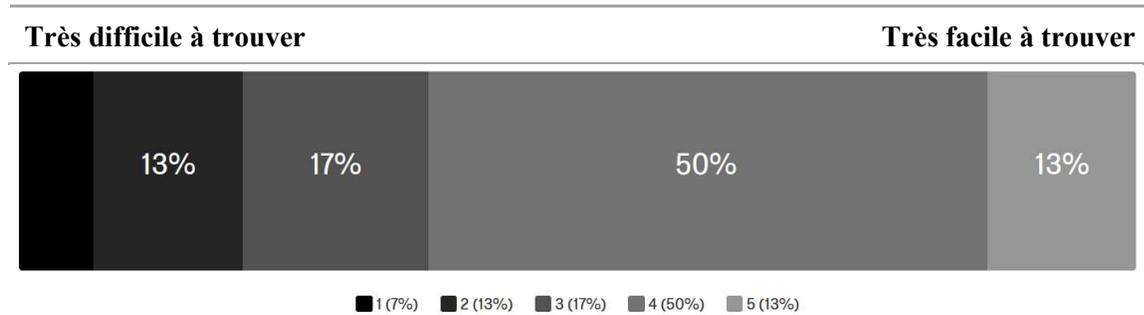
Réponse	% des répondants ayant choisi cette option	Compte
Connaissance (ami(e), famille, collègue, etc.)	57%	17
À l'école	23%	7
Au travail	30%	10
Organisme (Chantier de l'économie sociale, CQCM, etc.)	37%	11
CJE (Carrefour jeunesse-emploi)	0%	0
Événement	3%	1
Site Web	6%	2
Médias sociaux	6%	2

Par la suite, il faut faire la différence entre connaître le modèle et le comprendre. On peut dire que l'on connaît le modèle coopératif, car on sait identifier Desjardins ou encore MEC comme étant des coopératives, or peut-on vraiment expliquer et appliquer les principes coopératifs?

C'est pourquoi dans les questions ayant un format d'échelle d'appréciation, je me suis penchée sur le sujet de l'information.

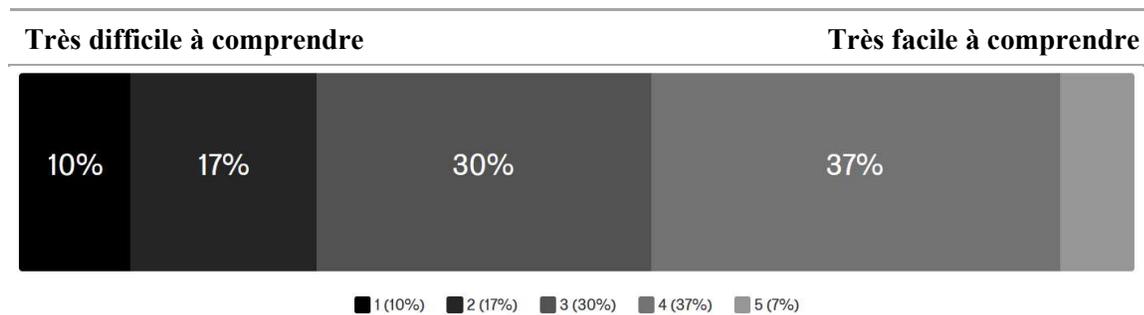
J'ai donc demandé aux répondants d'évaluer l'accès à l'information sur les coopératives. En général, les répondants jugent que l'information sur les coopératives est facile à trouver (plus de 50%).

Graphique 4 - Appréciation de l'accès de l'information sur les coopératives



Toutefois, lorsqu'on parle de clarté de l'information, l'opinion est plutôt réservée entre le neutre (30%) et le facile à comprendre (37%). Il y a donc place à amélioration selon les répondants.

Graphique 5 - Appréciation de la clarté de l'information sur les coopératives



Bref, les portes d'entrée au monde de l'économie sociale, et plus spécifiquement des coopératives, sont limitées, mais ces résultats portent à croire que ce secteur offre de bonnes options pour s'informer lorsqu'on arrive à cette étape.

2.3.3.3 Les ressources

En termes de ressources disponibles aux entrepreneurs, le Québec offre plusieurs options. Grâce à ce questionnaire, on peut avoir une meilleure image de quelles ressources sont connues et utilisées grâce à ces quelques questions.

Tout d'abord, les répondants ont été présentés avec une liste non exhaustive de ressources qui auraient potentiellement pu être utilisées. Les promoteurs devaient indiquer toutes les ressources qu'ils avaient utilisé dans leur parcours de démarrage (donc réponses multiples). Au niveau de l'accompagnement, le choix CDR a été sélectionné par 67% des

répondants, suivi par Réseau COOP à 40% et PME-MTL à 33%. Malgré la fermeture de la majorité des CDEC en 2015, ce choix a été mentionné 7 fois (23%).

Au niveau des organismes de financement, la Caisse d'économie solidaire Desjardins est le choix le plus sélectionné avec 40% et le RISQ à 20%. Le financement participatif étant seulement utilisé par 13 % des répondants, il est quand même la troisième option la plus populaire dans cette catégorie.

Lorsque le choix de l'entourage et la communauté est présent, il n'est jamais négligé. Souvent celui-ci a un pourcentage supérieur à d'autres options. Ce choix a été inclus à cause des témoignages reçus dans les phases précédentes et le questionnaire confirme la présence de la communauté dans le processus (20%).

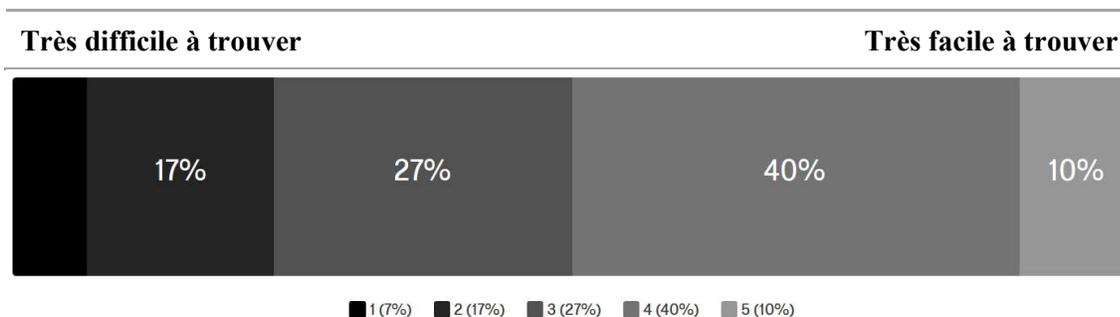
Tableau 7 – Résultats de la question « Quelles ressources avez-vous utilisées? »

Réponse	% des répondants ayant choisi cette option	Compte
CDR (Coopératives de développement régional)	67%	20
CLD (Centre local de développement)	10%	3
Réseau COOP	40%	12
District 3	7%	2
PME-MTL	33%	10
Chantier de l'économie sociale	10%	3
CQCM	3%	1
RESO	3%	1
CDEC (Corporation de développement économique communautaire)	23%	7
SADC (Société d'aide au développement des collectivités)	0%	0
SAJE (accompagnateur d'entrepreneurs)	17%	5
Fondation	0%	0
Filaction	0%	0
RISQ	20%	6
Plateforme de financement participatif (Indiegogo, Ulule...)	13%	4
Fiducie du Chantier de l'économie sociale	10%	3

Caisse d'économie solidaire Desjardins	40%	12
Investissement Québec	0%	0
Organisation indépendante de consultants (nommer si vous les désirez)	3%	1
Consultants indépendants	3%	1
Entourage et communauté	20%	6
Autres ou commentaire	7%	2

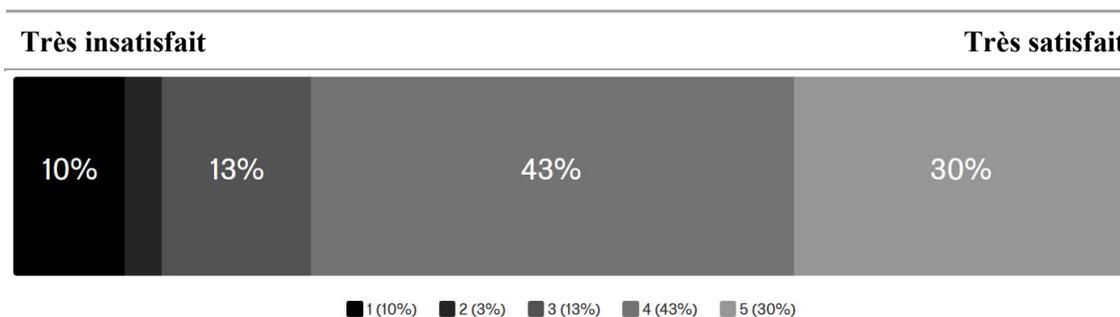
Pour essayer de comprendre les résultats de cette dernière question, j'ai voulu inclure une question de niveau d'appréciation pour évaluer l'accessibilité de ces ressources. Sur une échelle de *Très difficile à trouver* à *Très facile à trouver*, les répondants jugent que l'accès aux ressources disponibles est plutôt facile (50%), 27% sont neutres et 17% jugent qu'il est difficile d'y avoir accès. Il y a donc place à l'amélioration.

Graphique 6 - Appréciation de l'accès aux ressources disponibles



Par contre, au niveau de l'appréciation de la qualité du service reçu, les répondants sont généralement bien satisfaits, 43% se disent satisfaits et 30% très satisfaits.

Graphique 7 - Appréciation de la qualité du service reçu auprès des organismes de soutien

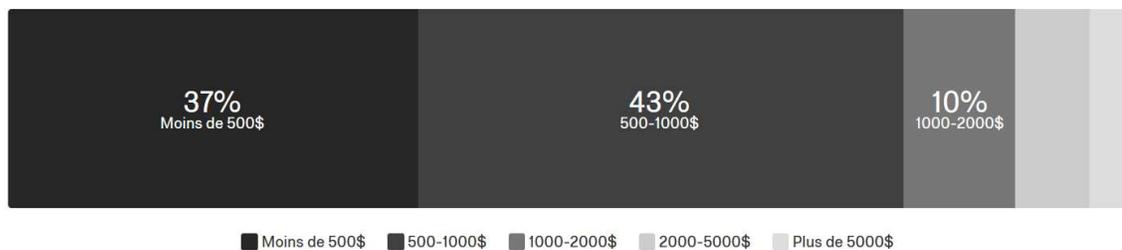


2.3.3.4 Les finances

La question de l'argent est assez centrale dans tout projet d'entrepreneuriat. J'ai donc posé deux questions pour connaître d'une part le montant déboursé pour la formation et l'accompagnement au démarrage et d'autre part leur appréciation du financement disponible aux coopératives.

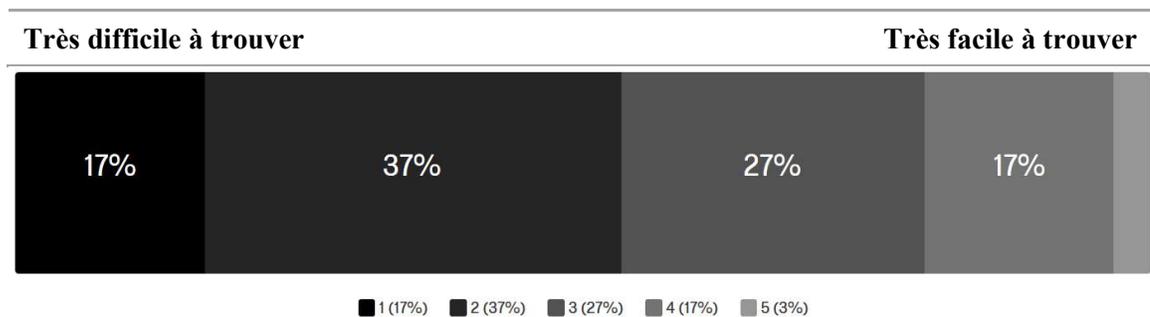
Il faut savoir que la plupart des programmes d'accompagnement, comme celui du Réseau ou avec la CDR, coûtent entre 500 et 900\$. Donc on peut s'attendre à une réponse dans cette tranche. À la question « Combien avez-vous déboursé en formation et accompagnement au total? » 37% disent *Moins de 500\$* et 43% *500\$-1000\$*. Ces réponses sont cohérentes avec le prix du marché québécois.

Graphique 8 - Montant déboursé en formation et en accompagnement au total



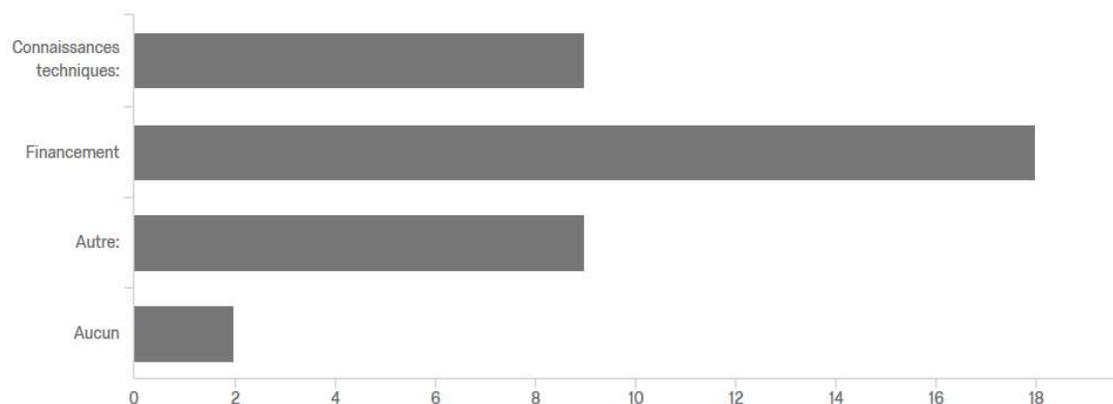
Toutefois, pour ce qui est du financement disponible les avis ne sont pas très positifs. Plus de 50% jugent qu'il est *Difficile* ou *Très difficile* de trouver du financement et 27% sont neutres à la question. Seulement 20% sont satisfaits du financement disponible.

Graphique 9 - Appréciation de la disponibilité du financement pour les projets coopératifs



C'est d'ailleurs le besoin qui revient le plus souvent à la question « Quel(s) besoin(s) avez-vous actuellement? » avec 18 mentions, bien devant « Connaissances techniques » et « Autre besoin » qui ont chacun que 9 mentions.

Graphique 10 – Résultats de la question « Quel(s) besoin(s) avez-vous actuellement? »



Le tableau suivant présente les détails fournis par les répondants des besoins en connaissances techniques et les besoins qualifiés « autres ».

Graphique 11 – Descriptions des besoins

Connaissances techniques	Autres
Mise en marché	Éducation des membres
Directeur général	Ressources humaines autochtones
Comptabilité	Meilleure organisation interne, bénévoles, membres impliqués sur CA
Communication	Positionnement
Comptabilité avancée et finances	Développement affaires
Ventes	Main d'œuvre
	Mentorat

2.3.3.5 L'implication des membres fondateurs

Enfin, dans cet exposé des résultats du questionnaire, je me suis penchée sur la question de l'implication des membres fondateurs. J'étais curieuse de voir si le type de coopératives et le nombre d'années d'existence avaient un impact sur le nombre de membres fondateurs actifs dans le projet. J'ai donc combiné les données des questions liées au type, au nombre d'années d'existence et aux nombres de fondateurs pour créer ces tableaux. Le nombre de membres régulier est simplement un indice connexe qui peut expliquer le niveau d'implication des membres fondateurs au fil des années, si le nombre de membres est élevé, il y a une relève pour la gestion de la coopérative par exemple. Si le nombre de membres est le même que le nombre de membres fondateurs, on s'imagine donc une petite coopérative de travailleurs et un niveau d'implication de 100% a alors beaucoup de sens.

Tableau 8 – Niveau d'implication des membres fondateurs – coop de travail

Nombre de membres et membres fondateurs					
Quel type de coopérative ?	Depuis combien de temps existe-t-elle? (Débuts des activités)	Combien de membres compte votre coopérative? (Approx.)	Combien de membres fondateurs?	Combien de membres fondateurs sont encore impliqués aujourd'hui?	Pourcentage de membres fondateurs actifs
De travail	Moins d'un an	9	9	8	89%
De travail	Moins d'un an	9	4	4	100%
De travail	Moins d'un an	8	8	8	100%
De travail	Moins d'un an	4	4	4	100%
De travail	Moins d'un an	3	3	3	100%
De travail	1-2 ans	5	5	5	100%
De travail	1-2 ans	86	5	3	60%
De travail	2-3 ans	3	4	2	50%
De travail	2-3 ans	4	3	3	100%
De travail	2-3 ans	3	3	3	100%
De travail	2-3 ans	4	4	4	100%
De travail	Plus de 5 ans	82	3	3	100%
De travail	Plus de 5 ans	2	3	1	33%
De travail	Plus de 5 ans	3	4	1	25%
De travail	Plus de 5 ans	5	4	1	25%
De travail	Plus de 5 ans	6	5	5	100%
De travail	Plus de 5 ans	5	4	2	50%
De travail	Plus de 5 ans	6	4	1	25%
De travail	Plus de 5 ans	75	3	3	100%

Tableau 9 – Niveau d’implication des membres fondateurs – coop de solidarité

Nombre de membres fondateurs					
Quel type de coopérative ?	Depuis combien de temps existe-t-elle? (Débuts des activités)	Combien de membres compte votre coopérative? (Approx.)	Combien de membres fondateurs?	Combien de membres fondateurs sont encore impliqués aujourd'hui?	Pourcentage de membres fondateurs actifs
De solidarité	Moins d'un an	15	7	7	100%
De solidarité	Moins d'un an	plus de 2000	6	6	100%
De solidarité	1-2 ans	260	6	5	83%
De solidarité	2-3 ans	40	15	6	40%
De solidarité	2-3 ans	10	3	2	67%
De solidarité	2-3 ans	125	6	5	83%
De solidarité	2-3 ans	120	9	8	89%
De solidarité	3-5 ans	45	7	5	71%
De solidarité	3-5 ans	300	5	1	20%
De solidarité	3-5 ans	160	5	3	60%
De solidarité	Plus de 5 ans	10	3	2	67%

À cause du nombre de répondants, on ne peut pas tirer de conclusions générales sur ces données, mais on peut quand même émettre des hypothèses. Au premier coup d’œil, on s’aperçoit que le pourcentage de membres fondateurs actifs varie beaucoup plus rapidement dans le contexte d’une coopérative de solidarité. Par contre, c’est aussi dans ce type que le nombre de membres est le plus élevé en général. De plus, puisque les coopératives de travail peuvent démarrer qu’avec trois membres, il est peut-être plus facile de trouver des membres dévoués au projet dès le départ.

Pour ce qui est du nombre d’années d’existence, ça ne semble pas être un facteur déterminant dans l’évolution de l’implication des fondateurs des coopératives de solidarité puisque celle-ci varie dès la deuxième année. C’est toutefois un facteur intéressant dans le cas des coopératives de travail puisque l’implication est stable pour la

plupart jusqu'à ce qu'elles atteignent le seuil des 5 ans et plus. Dans le cas des coopératives de travail d'au moins 5 ans d'existence, 5 sur 8 ont une baisse significative du nombre de membres fondateurs actifs (en tenant en compte du nombre limité de membres au départ).

2.4 Conclusion des résultats

Cette phase du projet avait comme ambition de dresser un portrait global de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail. À mi-chemin, je me suis rendu compte que le choix d'un seul type de coopérative était un critère trop contraignant pour la collecte de données par questionnaire. Cette méthodologie demande un échantillon assez élevé pour rendre des résultats intéressants, le sujet d'étude a donc évolué à travers ces démarches avec l'intégration des coopératives de solidarité. La contribution de ces résultats n'est pas pour autant diminuée par cet ajustement puisque l'ADN du sujet d'étude n'est pas très différent. Dans les deux cas, il est question de membres travailleurs démarrant une coopérative. La perception du système de ce point de vue est donc toujours valable.

Les entretiens ont permis d'obtenir des détails de parcours liés à des domaines et des contextes particuliers. Cela nous permet de mieux nous imprégner de l'expérience et des subtilités qui entourent le processus de démarrage. Les premiers entretiens ont permis de construire un questionnaire pour mettre à l'épreuve certaines impressions partagées par les répondants.

Le questionnaire nous a donné une image plus globale du vécu des promoteurs de coopératives par rapport au secteur et aux ressources disponibles pour le démarrage.

Les résultats les plus marquants de cette étape sont que le modèle se propage principalement par le bouche-à-oreille et que le besoin le plus difficile à combler est le financement. Les entretiens et le questionnaire nous montrent que c'est souvent à travers une connaissance qu'une personne découvre le modèle coopératif. Les difficultés liées au financement sont ressorties dans les deux modes de collectes de données.

L'analyse des témoignages présentée dans le troisième chapitre nous permettra de creuser dans ces résultats pour comprendre un peu mieux pourquoi les promoteurs ont vécu le processus de démarrage ainsi.

Chapitre 3

Analyse de l'expérience des promoteurs

Le chapitre précédent nous a permis de nous faire une meilleure idée de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec, c'est-à-dire des coopératives démarrées par des membres travailleurs. À partir des entretiens et des commentaires anonymes, on peut maintenant analyser plus en profondeur les propos pour tenter de tirer des conclusions. Avec ce chapitre, j'espère donner des pistes de réflexion pour les organismes, mais surtout un aperçu du parcours pour les futurs promoteurs de coopératives. L'espoir est qu'en lisant ces témoignages, les entrepreneurs collectifs seront mieux préparés pour le processus ainsi que pour les émotions liées à celui-ci.

Le résultat des questions ouvertes et quelques perceptions tirées des entretiens exploratoires avec les promoteurs ont été conservés pour cette section du mémoire, en partie pour assurer l'anonymat dans les propos exposés, mais aussi pour faire des liens entre les deux méthodes de collectes de données. Ainsi chaque idée est appuyée par plusieurs citations.

L'analyse des données a été réalisée à travers une interprétation des citations regroupées par thèmes. Ces thèmes ont été établis par méthode inductive à travers une lecture et une relecture des entretiens et des réponses longues du questionnaire. La distribution des citations s'est faite assez naturellement. Certains thèmes s'expliquent par les questions posées, mais d'autres découlent de thèmes connexes que les répondants ont apportés d'eux-mêmes. Certains thèmes sont dans leur deuxième phase d'étude puisqu'ils avaient été établis de manière inductive après les premiers entretiens pour ensuite être intégrés au questionnaire. Certaines hypothèses ont ainsi pu être confirmées ou infirmées. Chaque interprétation sera suivie de quelques citations clés liées au thème en question pour illustrer l'idée apportée.

3.1 Le profil des promoteurs de coopératives

Une des intentions de ce mémoire était de mieux comprendre le monde de l'entrepreneuriat coopératif actuel, mais aussi de savoir qui était attiré par ce modèle d'entreprise. Cette collecte de données s'est faite principalement de manière aléatoire pour ne pas fausser les tendances observées.

3.1.1 Le coopérateur

La question sur le groupe d'âge avait été incluse de manière non intentionnée, simplement pour avoir un profil des participants. Or, cinq participants ont entre 25 et 29 ans et dix entre 30 et 34 ans, ce qui signifie que 50% des répondants sont de la nouvelle génération d'entrepreneurs. De plus, neuf autres répondants (32%) sont âgés de 35 à 44 ans. Ce groupe d'entrepreneurs collectifs est donc principalement composé de personnes étant peut-être trop jeunes pour avoir été marquées par la Marche du pain et des roses en 1995 et du renouveau coopératif de cette même époque.

Alors si ce n'est pas de l'expérience d'un événement historique et d'une période de mouvement coopératif, d'où proviennent ces entrepreneurs? Qu'est-ce qui attire cette génération au modèle?

Certains proviennent d'un milieu communautaire ou militant, d'autres ont été élevés dans des environnements très aisés. On ne peut donc pas expliquer l'intérêt exclusivement par l'éducation des parents et de l'entourage d'une personne. Ce qui semble être le facteur commun à tous est un désir de retrouver des valeurs plus humaines dans le monde entrepreneurial. Ce sont les valeurs coopératives qui accrochent les gens au modèle la plupart du temps. C'était d'ailleurs la raison la plus populaire dans le questionnaire. Souvent le désir de faire autrement que l'entreprise traditionnelle découle d'expériences décevantes vécues par ces individus en étant employé dans une compagnie privée. Un espoir de travailler dans une entreprise avec une vision sociale plutôt que monétaire. Donner un sens à sa vie.

...nous avons passé 10 ans à militer contre des trucs capitalistes, des choses qui venaient nous rejoindre, comme la hausse des frais de scolarité.

J'avais de très bonnes conditions, j'étais en charge d'un département, mais je ne me sentais pas accompli.
Parce que cela cadre davantage aux valeurs traditionnelles autochtones, que la majorité des membres ont œuvré en économie sociale avant de se lancer en affaires.
I wanted something that was in line with my values.
Nous quatre avons donc décidé de quitter notre emploi pour ne plus seulement gagner sa vie, mais également la construire
Pour créer un atelier de travail qui appartient aux artistes/artisans/professionnels qui l'utilisent.
Faire en sorte que la population s'approprie son marché, créer un sentiment d'appartenance.
Le but était donc de changer la vision de notre profession. Nous sommes tous des personnes qui travaillent avec l'humain alors pourquoi pas se tourner vers un modèle qui s'appuie sur la collectivité, revenir plus à la communauté?

Ensuite, certains promoteurs sont attirés par la structure du modèle coopératif. La liberté d'action, l'engagement et le travail collectif viennent chercher des petits groupes qui ont une vision commune. La structure hiérarchique des entreprises traditionnelles est remise en question par ces individus et lorsqu'on leur présente la formule coopérative, ils y voient les avantages. Un processus décisionnel démocratique pour un environnement à l'image de l'équipe. Un respect et une équité entre pairs, un sentiment d'*empowerment* et d'être écouté... Toutes ces raisons sont mentionnées pour justifier le choix de la structure coopérative.

While at University, I had helped cofound a student club which had co-presidents, so we already questioned the structures and explored the non-hierarchical structure.
On ne voulait pas le patronat ou la pyramide, donc la coop est venue d'elle-même, car on avait vu des modèles alternatifs.
Le modèle coop s'est un peu imposé à la base, car il y a beaucoup de similitudes avec la structure des logiciels libres et [...] c'est quelque chose qu'on utilise beaucoup et [dont] on essaie de faire la promotion. Lorsqu'on regarde les principes de base, on remarque que ça se rejoint : donne la possibilité aux gens de s'impliquer...
L'avantage d'une coop c'est que l'effort est partagé. Les profits aussi, mais au final, j'aime mieux avoir du monde bien payé et pas avoir le stress de porter l'entreprise. Si je veux partir un mois, je sais que d'autres personnes pourront remplir mon poste.

Par contre, certains traits de caractère doivent être présents pour que ce modèle puisse être applicable. Le profil entrepreneur est mentionné à plusieurs reprises dans mes entretiens. Il faut des personnes dévouées qui voudront participer à la prise de décision et donner de

leur temps pour lancer et maintenir le projet. C'est un élément crucial au modèle coopératif puisque l'atteinte de la mission de la coopérative dépend de l'implication de ses membres. Le « pour et par » est un avantage, car on se retrouve avec une entreprise à notre image, mais c'est aussi une condition de réussite.

Démarrer une coopérative peut être très long et laborieux, ce fait est confirmé plusieurs fois dans la collecte de données. Plusieurs projets ont pris deux ans avant de pouvoir démarrer leurs activités. Certains promoteurs ont dû travailler à temps partiel durant une bonne période pour avoir du temps à investir sur le projet coopératif. D'autres ont dû se trouver un emploi temporaire pour subvenir à leurs besoins le temps de démarrer la coopérative. L'énergie mise sur le démarrage est souvent faite à titre bénévole puisqu'il faut attendre un certain temps avant de se voir attribuer un salaire dans plusieurs cas. Il faut donc être déterminé, patient et un peu audacieux.

Ça a donc été long et complexe avant qu'on puisse signer et dire qu'on puisse aller de l'avant avec le projet. Et on a signé le bail en novembre et on a ouvert en janvier. Toutes les actions, le plan marketing, etc. étaient tous prêts parce qu'on attendait tellement et on avait tellement de temps pour travailler là-dessus qu'on s'est dit au moins on sera prêts lorsqu'on sera ouverts.
--

Maintenant, nous travaillons sur quelques petits contrats. Donc les activités de la coop ont démarré un peu, mais c'est sûr que les membres de la coop ont été se trouver des emplois sur le côté...parce que, pas le choix. C'est la réalité, la coop doit se créer un nom, ça prend son temps. Ça prend du temps créer une coop.
--

Travailler deux jours semaine, c'est du temps donné... donc ce risque-là que j'ai pris, ce n'est pas tout le monde qui serait prêt à le prendre.
--

Ce n'est pas tout le monde qui a le profil entrepreneur. Ce n'est pas évident. Ce n'est pas une job normale, il faut s'impliquer un peu plus.

Les personnes avec qui j'ai démarré la coop sont parties, on ne pouvait pas compétitionner avec le salaire du marché à ce moment-là et ils ont abandonné le projet un à un. J'étais donc le dernier à croire au concept. L'année où le dernier fondateur est parti, c'est là que la coop a commencé à bien rouler et qu'on a pu bien gagner notre vie.
--

Pour résumer, le profil typique d'un entrepreneur coopératif des cinq dernières années est généralement une personne dans la trentaine, qui veut travailler dans une entreprise différente pour être dans un milieu qui correspond plus à ses valeurs. Il faut aussi de la conviction et la volonté de faire des sacrifices personnels au départ pour le bien de la coopérative sur le long terme. Ce n'est pas nécessairement une personne issue du secteur de l'économie sociale ni une personne qui veut absolument changer le monde. Le modèle

s'applique maintenant à plusieurs domaines ce qui signifie qu'il y a une variété de missions d'entreprise possible.

3.1.2 La bonne équipe

On ne peut toutefois pas s'arrêter au profil de l'individu puisque démarrer une coopérative est un projet collectif. Il faut donc s'assurer d'être bien entouré. La plupart des équipes se forment de manière organique : des connaissances qui se lient d'amitiés à travers des intérêts communs. Certains se rencontrent à l'école, d'autres au travail et, souvent, un membre sera plus au courant des coopératives que les autres. Un travail de persuasion est donc effectué par ce dernier. Les valeurs et les principes coopératifs sont présentés et parfois on fait le test de la Boussole entrepreneuriale afin de confirmer un intérêt commun pour le modèle. Cet intérêt doit être présent, car c'est une structure qui ne peut s'imposer à personne compte tenu du niveau d'implication demandé.

C'est aussi un investissement monétaire et personnel dans certains cas. Ensemble, l'équipe décide de la part de qualification qui sera imposée aux membres fondateurs et à tous les futurs membres. Tout en prenant en considération le temps bénévole et les sacrifices personnels qu'un démarrage d'une coopérative de travail exige, le choix de l'équipe ne peut pas se faire à la légère. C'est pourquoi tous les guides définissent la période de réflexion et de constitution de l'équipe comme une phase à part entière. Cette période est aussi un bon moment pour apprendre à travailler en équipe et faire des ajustements aux règles de fonctionnement au besoin. L'ajout de nouveaux membres doit se faire avec autant de considération, puisqu'il faut s'assurer que cette personne comprenne et croie aux principes coopératifs, qu'elle sera prête à s'investir et que la dynamique avec le groupe soit bonne. De ce fait, plusieurs coopératives ont un système de période probatoire pour les nouveaux employés ayant fait une demande pour devenir membres.

Nous étions 4 personnes avec des profils complémentaires provenant de la même entreprise, une agence.

Je l'ai rencontré à travers un comité étudiant de l'ÉTS. Il avait un peu les mêmes idées que moi donc on s'est lié d'amitié. J'ai rencontré cette personne-là qui était très active dans les comités environnementaux et sociaux de l'ÉTS, ils font des serres environnementales, etc. Ils étaient un

petit groupe qui commençait à parler de quel genre de projet ils pouvaient démarrer après leurs études. [...] On a réfléchi à la structure ensemble et j'avais ma base de connaissance en coop.

The process is deeply personal and collective. Where is your understanding of the whole process and where you stand in the social economy system and where is the understanding of your whole team in all this. Because the team must be synced somehow before you start any of it.

Donc à chaque fois qu'on va chercher un nouveau membre, on sait que c'est un investissement de 20 000\$ qu'on doit partager entre tous les membres, mais on sait que ça va nous revenir. C'est pourquoi on doit se demander si c'est vraiment un bon fit.

Il faut donc des individus avec le profil et la volonté adéquate pour le processus, mais aussi la bonne synergie entre les membres. C'est un processus laborieux, tous doivent y croire et y être équitablement impliqués.

3.2 Choisir la bonne structure d'entreprise

Le choix de la structure d'entreprise du projet entrepreneurial est aussi déterminant que la constitution d'une bonne équipe de travail. Ce choix doit être réfléchi et justifié. Même si le modèle de la coopérative de travail peut s'appliquer et être adapté à plusieurs domaines, c'est la mission de l'entreprise qui dictera si le choix d'une coopérative est justifié ou non. Le modèle coopératif ne s'applique pas simplement. Au-delà de le trouver intéressant et d'adhérer aux valeurs coopératives, il faut une motivation personnelle plus profonde. C'est pourquoi Réseau COOP et District 3 intègrent la Boussole entrepreneuriale dans leurs parcours d'accompagnement pour s'assurer de la compatibilité. Cette étape de confirmation du modèle d'entreprise n'est malheureusement pas toujours effectuée dans les programmes destinés aux entrepreneurs. C'est donc une étape que les promoteurs peuvent s'assurer de faire eux-mêmes. Parfois, l'intuition est confirmée par la Boussole, d'autres fois, après une évaluation plus poussée de leurs besoins, ils se rendent compte que la structure mieux adaptée peut être une coopérative de solidarité ou encore un OBNL ou une entreprise privée. En cas de doute, ils peuvent confirmer leurs résultats et leur choix avec un conseiller pour bien comprendre les différences et les implications de chaque forme juridique.

We talked to Julie (social innovation coach) from District 3 who answered a few questions about different governance structures. [...] We then had a conversation between our team to see how we wanted to function and we ended up with a workers' coop. Which is kind of like how we were intuitively operating, but it was nice to know there was a legal structure that fit that model.

On voulait donc trouver un modèle qui raccrochait les gens autant à l'interne puisque dans le modèle privé ce n'est pas tout le monde qui a accès aux mêmes conditions de travail [...]

Je leur ai fait faire la boussole entrepreneuriale et ça a donné coop ou OBNL comme résultat, mais entre nous on s'enlignait plus pour coop.

Pour revenir à l'élément de la communauté, on a hésité entre une coopérative de solidarité et une coopérative de travailleurs. Puisqu'on est en santé, notre service a une valeur, un prix et on ne voulait pas nécessairement que la population décide de la valeur de notre service.

La structure juridique peut avoir un impact sur l'interprétation de la mission, les conditions de travail et, ultimement, elle peut être un facteur déterminant dans la pérennité d'une entreprise. Dans le cas d'une coopérative de travail, la mission centrale doit être la création d'emploi. En y réfléchissant, si c'est ce volet qui gagne sur tous les autres objectifs de notre entreprise, on peut alors être confiant de notre choix. Le choix d'une coopérative de solidarité offre une variété de missions possible, plusieurs besoins peuvent être comblés, mais cela doit se rassembler autour d'un intérêt commun. Par ailleurs, le type de coopérative n'empêche pas l'intégration d'un volet communautaire dans les activités de l'entreprise. C'est ce qu'Activcoop et Alte Coop ont fait en créant un fonds de réserve à même leurs surplus pour faire des projets pour la communauté. Cette compensation entre leur besoin, soit la mission de la coopérative de travail, et leurs valeurs, leur permet de travailler dans une entreprise qui les représente et comble toutes leurs aspirations. L'étape du questionnement est d'ailleurs un des sujets les plus populaires dans les recommandations fournies par les répondants.

Je les enverrais sûrement voir le RÉSEAU COOP et d'aller chercher de l'information sur plusieurs sujets avant de démarrer. De faire sa recherche comme il faut, ne pas se lancer trop rapidement. On sait que ça nous a avantage de ne pas aller trop vite pour ouvrir le café.

On s'est quand même posé la question à plusieurs reprises, car partir une entreprise privée c'est plus simple, c'est pratiquement comme signer 4 papiers et tu peux te lancer. Tandis que partir une coop c'est plus compliqué et différent.

Il est important de bien comprendre le modèle coopératif, et surtout d'être prêt à laisser évoluer l'entreprise au sein de ce modèle. L'adaptation assure la survie.

La plupart des gens sont prêts à prendre un risque, mais ils se disent qu'ils peuvent prendre ce risque seulement s'ils peuvent regagner... Ce qui influence le choix du modèle.

Bien se faire conseiller lors de la création de votre coop, afin d'éviter des problèmes. Pour notre part, nous avons décidé de restructurer une entreprise Inc. et de la changer pour une coop. Je dois avouer que ça a été ardu, particulièrement d'un point de vue financier (nous nous sommes retrouvés avec 25% de notre marge de crédit, malgré le fait que notre caisse nous ai dit qu'il n'y aurait pas d'impact). Donc bien vérifier, plusieurs fois, tous les éléments avant d'aller de l'avant!

3.3 Le plan d'affaires

Je prends le temps d'une catégorie pour mettre de la lumière sur l'importance du plan d'affaires dans le processus de démarrage d'une entreprise. Je le fais en partie à cause de ma position personnelle et mon background en management, mais surtout, car c'est un des éléments qui est ressorti à presque tous mes entretiens.

3.3.1 Un plan d'affaires standard

En entrepreneuriat, le plan d'affaires semble aller de soi : on démarre une entreprise, il faut donc faire un plan. Tout à fait, seulement cet élément est parfois présenté très tard dans les étapes de création d'une coopérative (*c'est pourquoi j'ai choisi la version de la CDR Québec-Appalaches au début du Chapitre 2*) et certains organismes d'accompagnement vont exiger que le plan soit déjà établi avant de pouvoir être conseillé. Certains promoteurs vont tenter de concevoir un plan d'affaires en se concentrant sur la structure coopérative. Cela n'est pas nécessaire. Un plan d'affaires standard est créé afin d'avoir une bonne idée du projet et de s'assurer que l'équipe soit sur la même longueur d'onde. Par la suite, ce plan pourra être ajusté en fonction pour refléter les éléments particuliers à la coopérative de travail. Le Parcours COOP du Réseau offre un accompagnement sur toute la ligne, la création du plan d'affaires fait donc partie du programme. Certains promoteurs ont un projet qui peut facilement être basé sur des exemples existants comme dans le cas de la Microbrasserie Les Grands Bois qui a pu s'inspirer du plan d'une microbrasserie existante avant d'aller chercher de l'appui à la CDR. Un plan d'affaires viable et convaincant joue un rôle clé dans les étapes suivantes

du processus de démarrage. C'est souvent l'élément qui convaincra les institutions financières, ce qui, nous le verrons, n'est pas toujours facile à effectuer.

Nous avons donc commencé en montant un plan d'affaires original et au fil de ces formations on a fini avec un plan plus coop et économie sociale.
Il a compris qu'on était vraiment bien arrangées et qu'on avait une bonne vision. C'est à ce moment-là qu'il est vraiment embarqué dans notre projet.
Mais moi je suis arrivé à la CDR avec un plan d'affaires déjà. J'ai travaillé temps plein là-dessus.
Le projet quand tu le démarres, je pense qu'il ne faut pas que tu l'abordes comme simplement un projet coop, mais plus comme un projet en général. Que ça soit en Inc. ou en coop, le plan d'affaires doit être réalisé quand même. Ça doit être viable. Et une fois que tu as ton modèle d'affaires, je crois que les CDR c'est un incontournable, car ça enlève le stress de tout ce qui est légal.

3.3.2 Les nouveaux secteurs en coopération

Là où il peut y avoir des complications liées au modèle d'entreprise, c'est lorsque les coopérateurs tentent de se lancer dans un domaine qui n'a pas encore vu ce modèle. Par exemple, dans le cas d'Activcoop, les membres fondateurs ont dû négocier avec leurs ordres professionnels respectifs afin d'être reconnus. Encore aujourd'hui, une des employés ne peut toujours pas être membre, car son ordre professionnel ne reconnaît pas le concept de la ristourne. Celle-ci est interprétée comme un « bonus » quand en réalité c'est un ajustement sur le temps investi dans la coopérative. Ces embûches ne signifient pas que le modèle coopératif n'est pas applicable dans ce contexte, simplement que le chemin doit être pavé. C'est un travail de reconnaissance et de sensibilisation au modèle qui s'ajoute aux tâches de ces premiers promoteurs dans les nouveaux domaines. Parfois cette étape est très lourde, mais on peut aussi s'en sortir assez rapidement sans trop de résistance. Ce n'est donc pas un élément qui devrait décourager les futurs promoteurs.

On veut faire changer ça. Et c'est propre à chaque association, aux codes des professions, mais toutes les professions qui ont un ordre professionnel ont cette clause-là.
Une coop en ingénierie ça n'existe pas alors il fallait s'ajuster. On a été vraiment chanceux. L'Ordre des ingénieurs était ouvert à l'idée d'une coop, même si on pas tous ingénieurs encore, certains sont encore finissants. Ils nous ont même proposé de nous aider avec l'assurance et tout.
Contrairement à la coopérative d'architectes. Eux, ça leur a pris un an s'enregistrer. Leur ordre ne voulait pas. Ils voulaient voir leur régie interne et leur dire quoi mettre dans leur régie interne.

Les architectes par exemple ont ouvert le chemin pour d'autres architectes qui voudraient se lancer en mode coop.

Certains promoteurs, dont ceux d'Activcoop, expriment leur désir d'appuyer les futurs projets de coopératives dans leur domaine, car ils croient au modèle et y voient les avantages. La tâche de démystifier le modèle se fera donc graduellement à travers des efforts partagés.

Oui, exactement et on est plusieurs à avoir sacrifié beaucoup de temps pour faire ce projet, mais il faudra simplifier les choses. Si d'autres veulent partir ce genre de projet, je les inviterais à venir me voir pour chercher du support et sauver du temps.

3.4 L'association aux OBNL

L'image des coopératives a été soulevée au début de ce mémoire, car les acteurs du secteur semblaient confirmer cette impression qu'il y a des tabous associés aux coopératives. Autrefois, on parlait d'entreprises mal gérées ou d'entreprises pour les pauvres. Toutefois, ce qui ressort de l'analyse des témoignages reçus de la part des promoteurs de coopératives récentes ne vient pas confirmer cette hypothèse, soit celle des tabous. Il y a des préjugés, certes, mais ceux-ci sont liés à une méconnaissance du modèle. Ce n'est pas la qualité de l'entreprise qu'on juge, simplement on ne la comprend pas.

Le commentaire qui est revenu le plus souvent est celui qu'on perçoit les coopératives comme des OBNL. Même des gens travaillant dans une coopérative ont été pris à faire cette erreur. Cette association vient certainement du fait que les OBNL et les coopératives font tous deux partie de la grande famille de l'économie sociale. Par contre, une coopérative n'est pas à but non lucratif, à moins d'en faire la demande au niveau fiscal lorsque notre mission nous permet de le faire. Répétons-le, une coopérative n'est ni à but lucratif ni à but non lucratif, une coopérative vise à combler le besoin identifié par ses membres.

A lot of people call these non-for-profit "coop". A lot, even the people who work with these org.

Et nous de répondre « mais c'est une coop... » et il nous disait « non, car ça n'aide pas les pauvres, pas de réinsertion, rien ».

Pourquoi cette distinction est-elle importante?

Cette association avec les organismes à but non lucratif vient parfois compliquer le processus de démarrage pour les promoteurs de coopératives. Plusieurs promoteurs m'ont confié qu'ils avaient eu de la difficulté avec certains conseillers de services financiers, ou autres, qui leur donnaient des conditions non adaptées, ou encore qui refusaient complètement le projet.

Il y a beaucoup de préjugés envers les coops qui nous ont bloqués pour démarrer ce projet.
Et là elle nous disait « Vous êtes un OBNL finalement » et moi de lui répondre « Non », « Mais vous êtes basées sur un modèle similaire à l'OBNL ». « Non, on n'est pas sans but lucratif, on est même lucratives ». [...] Et elle nous disait simplement « Ben en tout cas, ils vous considèrent comme ça ».
On a essayé de vendre l'avantage du modèle coop, mais il nous est revenu avec l'exemple du 1 et 1. [...] Il nous a vraiment mené la vie dure, ce qui nous a fait remettre en question notre projet.
Par exemple, pour notre assurance, j'appelais pour avoir une assurance entreprise et il n'y avait pas un assureur qui voulait assurer une coop au Québec. Là j'ai découvert la Caisse solidaire de dépôt et en appelant pour avoir une assurance on m'a répondu qu'ils n'assuraient pas de coopératives.... Il paraît que ce n'est plus comme ça, mais bon, ça fait juste 3 ans.
En ce qui a trait aux caisses ou banques, nous avons été surpris qu'ils prenaient les coop pratiquement comme des OBNL. Il a été difficile d'avoir une marge de crédit lors de notre changement de statut (d'incorporé à coop). Je crois que les institutions financières devraient faire preuve de plus d'ouverture (particulièrement les Caisses populaires Desjardins, comme ils sont aussi une coop!).

L'inquiétude exprimée dans ce commentaire reflète ce que plusieurs pensent :

Je leur dirais que c'est confrontant de vouloir se partir une coop et de ne pas se faire financer par une coop.

3.5 Le financement

Pour poursuivre sur le thème des ressources, parlons de financement, car c'est un thème central et c'est le besoin le plus mentionné dans le questionnaire. Rappelons-nous aussi que l'évaluation du financement disponible pour les projets coopératifs était négative dans son ensemble (+ de 50% jugent difficile ou très difficile à trouver et 27% sont neutres).

Les commentaires reflètent l’insatisfaction ressentie par plusieurs répondants. La méconnaissance du modèle coopératif est en effet un blocage, mais au-delà de cela, les promoteurs sentent que les conditions de financement sont plus complexes et strictes pour les coopératives, et ce, lorsque la coopérative est effectivement acceptée. Souvent ces contraintes sont liées au secteur d’activités, d’autres fois le montant minimum de prêt ne correspond pas aux besoins des coopératives. Les conditions administratives des institutions financières compliquent le processus pour les promoteurs et causent la majeure partie des frustrations liées au financement. Ces commentaires ne ressortent pas que dans ce projet de recherche. En effet, dans une étude réalisée par Investissement Québec sur les coopératives et entreprises de l’économie sociale, on peut y lire :

À la question « De quelle façon l’offre de financement aux coopératives et autres entreprises de l’économie sociale pourrait-elle être améliorée? », les réponses les plus fréquentes ont été :

- Assouplir les exigences et conditions de financement (ratios financiers, cautionnement, mise de fonds, etc.);
- Diminuer les divers coûts liés au financement (taux d’intérêt, commissions d’engagement, honoraires de garantie, etc.);
- Simplifier les procédures et les exigences administratives;
- Accorder des capitaux patients (amortissement sur une plus longue période);
- Tenir compte de la rentabilité sociale dans l’octroi du financement et dans les conditions qui s’y rattachent. (Investissement Québec, 2015: 12)

Dans le cas d’une coopérative, une banque ne peut pas prendre de garantie sur les biens de celle-ci, ce qui leur semble plus risqué comme investissement. Pourtant, rapportons la donnée suivante du MESI (2017b) : « [...] le taux de survie des coopératives atteint presque le double de celui des entreprises québécoises après cinq ans et dix ans d'existence. »

Ces témoignages montrent que les options de financement disponibles aux coopératives ne sont pas encore tout à fait adaptées au modèle et, surtout dans le cas d’une petite coopérative de travail, au volume. La variation dans la taille des besoins financiers ainsi que le but non financier des coopératives sont des facteurs complexes à intégrer dans l’évaluation d’un projet soumis à une demande de financement.

Même que notre conseillère a arrêté de nous rappeler à un moment. Même lorsqu'on laissait des messages. Aucun rappel. On a ressenti que le message était « Vous ne semblez pas être si rentables que ça, on ne mettra donc pas trop d'effort sur votre dossier ».
On s'est rendu compte aussi que les prêts en dessous de 100 000\$ passaient à travers Visa... et on a trouvé ça un peu douteux...
Clairement, notre plus gros blocage c'était le financement. On a vraiment galéré. Et c'était frustrant parce que je voyais mon frère qui se lançait en business en même temps que nous et il recevait plein d'argent. C'est choquant que les projets d'économie sociale n'aient pas cet appui.
Finalement, ça a été vraiment long. On a travaillé avec le RISQ et la Caisse d'économie solidaire qui sont des organismes impliqués, mais ça a été très ardu. Avec la Caisse ça été, mais avec le RISQ, très ardu pour avoir un prêt. Ils voulaient des preuves qu'on allait avoir une clientèle, mais dans mon code professionnel, je n'ai pas le droit de faire de la sollicitation, même si je sais que j'ai des clients qui vont venir me voir, je n'ai pas le droit de faire de la promotion, car je tombe illégal avec le code de déontologie.
On s'est donc retrouvé confronté à plein de restrictions parce que la moitié du financement ne finance pas les coopératives et ceux qui les prennent ne couvrent pas les coopératives de santé, car ils ne veulent pas avoir à faire avec les ordres professionnels. Donc on ne se retrouvait nulle part. On n'a donc pas eu le choix d'aller chercher un prêt personnel à notre nom et de l'endosser nous-mêmes.
La question d'emprunt est particulière avec une coop. Même notre carte de crédit, ça fait 5 ou même 6 ans qu'on existe, et on doit encore prépayer notre carte de crédit. Celle-ci contient 10 000\$ de notre argent et si on utilise par exemple 2 000\$, il faut remettre cet argent avant la date limite dans le mois sinon on paye des intérêts. C'est ridicule parce que c'est notre argent et il reste quand même 8 000\$ dans notre compte et on ne reçoit aucun intérêt sur ce montant qu'ils ont en banque pour nous.
Le financement est plus difficile à aller chercher. Personnellement, avec du recul, nous aurions probablement dû aller en OBNL plutôt qu'en coop de solidarité puisque pour les institutions (la ville, banque ou autre) nous sommes mis dans le même bateau que les entreprises privées ce qui est vraiment désavantageux pour nous.

Cela dit, les promoteurs reconnaissent et apprécient grandement la contribution des partenaires qui croient en leurs projets. Les programmes de subventions sont d'une grande aide pour le démarrage d'une coopérative. Il y a donc des ressources dédiées et disponibles pour ce segment, peut-être pas suffisantes, mais bien présentes. Il vaut donc la peine de faire ses recherches et investir le temps nécessaire pour appliquer à ces bourses.

PME was instrumental for us. We got 10 000\$ and we have a conditional 5 000\$ waiting for us if we reach a certain sales target.
Et avec le parcours Coop du RÉSEAU on a gagné une bourse de 5000\$ et PME MTL a décidé de nous subventionner pour 25 000\$ et c'était vraiment cool, car il paraît que c'est rare qu'ils donnent autant d'argent tout en subventions. [...] Finalement, on a participé à un petit concours

du CQCM. On a gagné, un petit 1000\$, mais on a aussi gagné de la visibilité puisque notre vidéo a été présentée lors de cette soirée.

Étant donné qu'on est une coopérative on a eu droit à une subvention, donc ç'a été un avantage comparé à l'entreprise privée. Et on avait des sources de financement local, à travers la MRC et la Caisse Desjardins qui a des programmes d'aide au développement du milieu.

3.6 Les organismes de soutien

J'ai intégré la question « Quelles recommandations auriez-vous pour les organismes de soutien? » dans le questionnaire pour donner l'opportunité aux répondants de donner leurs commentaires de manière anonyme et sincère aux organismes de soutien. Ces suggestions de pistes d'actions pour améliorer les services sont présentées dans cette section.

3.6.1 Collaboration entre organismes

Les observations font ressortir un désir marqué de voir une collaboration entre les organismes de soutien. La plupart des promoteurs ont consulté plusieurs organismes dans leur parcours pour aller compléter les offres. Ces démarches ont toutefois été entamées par l'effort individuel de chaque groupe de promoteurs. En revanche, on peut s'imaginer que ce n'est pas à l'avantage des organismes de rediriger des projets à cause du financement par projets qui leur permet de survivre. Le système tel qu'il est permet d'offrir un accompagnement pratiquement gratuit aux entrepreneurs, mais cela vient avec quelques bémols. Il y aurait donc place à amélioration pour optimiser le-système d'appui québécois. Par contre, nous ne pouvons pas nier le privilège dont profitent les entrepreneurs au Québec.

Work on how you format and deliver your knowledge. Make it easier to access, learn and find. Coordinate your offer with other organismes de soutien.

Ne pas hésiter à parler des autres organismes pouvant aider à la formation du projet.

Qu'ils fassent plus la promotion du modèle coopératif et de l'économie sociale en général, surtout les organismes généraux comme le SAJE.

Faire davantage la promotion des différentes sources d'aide.

3.6.2 Les connaissances des conseillers et les différents types d'accompagnement

Certains font des commentaires par rapport à la formation et la disponibilité des conseillers eux-mêmes. On ne le reproche pas nécessairement, mais on se rend compte qu'il y a certains manques de connaissances liés à des cas particuliers. C'est aussi pourquoi ce n'est pas perdu de « magasiner » l'organisme avec lequel le groupe de promoteurs sera accompagné. Une affinité entre entrepreneurs et accompagnateurs n'est pas garantie. Plusieurs répondants ont d'ailleurs changé d'organisme en cours de route, car l'ambiance ou les valeurs ne correspondaient pas avec leurs attentes et c'est normal. Par ailleurs, deux coopératives rencontrées n'avaient pas entendu parler de Réseau COOP, ils n'ont donc pas eu l'option de choisir cet accompagnement. Ce qui illustre et explique en partie l'évaluation plutôt neutre de *l'accès aux ressources disponibles*.

Des promoteurs jugent que District 3 est un peu trop empreint de l'ambiance « business » qui règne dans leurs locaux. La CDR, elle, s'est fait reprocher d'être trop direct et pas assez souple dans leur accompagnement. D'autres ont adoré leur formule et ne jurent que par cet organisme. Plusieurs ont beaucoup apprécié le Parcours COOP du Réseau ainsi que l'aide fournie par ses conseillers. Par contre, ces derniers doivent fonctionner avec très peu de ressources ce qui les rend un peu moins disponibles selon les répondants.

D'autres préféreront une approche plus autodidacte, par choix ou par nécessité. Lorsqu'un groupe de promoteurs ne trouve pas de conseiller formé pour leur situation, il faudra parfois que celui-ci se débrouille seul. Heureusement, des ressources sont accessibles en ligne pour aider à démêler le tout. Les sites gouvernementaux ou ceux des CDR sur l'entrepreneuriat ainsi que les lois coopératives donnent plusieurs détails pour guider les entrepreneurs. En combinant les ressources, on peut y arriver, même si elles ne sont pas toujours très claires, selon les témoignages des promoteurs.

On a donc eu tout l'appui à travers la CDR et on n'a pas eu de manque. On a été bien aidé et il faut aussi faire un bout par soi-même. La loi sur les coopératives, tout le monde est capable d'aller l'ouvrir et la lire pour la comprendre, ce n'est pas trop sorcier.
--

(CDR) En sortant de cette rencontre, on s'est dit qu'on allait voir ailleurs, car on n'avait vraiment pas aimé ce premier contact. Ils avaient une attitude très paternaliste avec nous qu'on n'avait pas vraiment appréciée. On a donc cherché un moyen de le faire seuls pour ne pas avoir à faire affaire avec eux. [...] Le RÉSEAU avait une aura et leur approche nous a vraiment plus

accrochées. On voulait de l'aide, mais on ne voulait pas se faire prendre la main, on voulait simplement être guidés un peu pour comprendre le pourquoi du comment.
La seule chose qu'on pourrait reprocher au RÉSEAU, c'est qu'ils sont vraiment trop dans le jus, pour le nombre de personnes qu'ils sont. Ils ont vraiment un problème de financement... Et c'est plate parce que quand tu te démarres une coop, tu n'as pas d'argent, donc impossible de les aider non plus. C'est dommage, car sans eux, on n'aurait pas fait tout ça. Ils nous ont ouvert plein de portes et des perspectives par rapport à notre gestion.
Donc dans le fond, c'est la CDR qui nous a plus aidés. Un peu de la MRC, mais pas autant, car nos conseillères finissaient tout le temps par partir en congé de maternité, donc ce n'était pas un accompagnement très constant.
Ça nous empêche un peu d'aller chercher certaines ressources comme de l'aide au développement, car ce n'est pas les mêmes règles donc les conseillers doivent faire des recherches supplémentaires pour nous aider.
On est pas mal autodidactes, la loi canadienne est bien écrite, explique clairement comment s'y prendre. Nous avons pris notre modèle de régie interne dans ceux proposés par RÉSEAU COOP.
Celui du gouvernement, avec la loi des coopératives, le comment constituer une coopérative, car avant d'aller au CDR il fallait que je comprenne comment. Ce n'était pas évident quand même, ce n'était pas super clair. Je lisais ça et je me disais « okay, mais comment, concrètement, c'est quoi la marche à suivre ». Finalement ce n'était pas si compliqué, mais quand tu n'as jamais fait ça... te faire dire que tu dois faire une AGO... Il n'y a pas vraiment de modèle en ligne d'AGO. La CDR elle te donne des modèles d'AGO, mais ça n'existe pas au gouvernement.
PLUS de suivi... Nous payons 500\$ par année pour avoir des services de la CDRE, mais tout ce qu'on a comme service, c'est qu'ils nous recommandent des services d'autres professionnels qui coûtent très cher.
S'assurer de différencier les entreprises d'économie sociale des autres projets dits d'innovation sociale qui souvent sont Inc.

Ce processus peut causer quelques frustrations :

Attelez-vous, les ressources sont nulles et les partenaires pas tellement équipés pour apporter les réponses adéquates.
Mettez-vous à jour et engagez du personnel compétent...

3.7 L'avantage coopératif

Malgré les embûches potentielles présentées dans les sections précédentes, l'entrepreneuriat collectif contient aussi son lot d'avantages. Voici quelques éléments qui sont ressortis dans cette étude.

3.7.1 La motivation

Comme on l'a mentionné au début de cette analyse, les membres travailleurs cherchent souvent une façon de se sentir accomplis dans leur emploi et c'est pourquoi ils joignent une coopérative. Ce sentiment d'accomplissement est atteint à travers l'implication active et essentielle des membres. En prenant part aux décisions de l'entreprise, on assure sa survie et on se sent écouté. Cette culture d'entreprise donne généralement des employés motivés, souvent prêts à faire quelques sacrifices pour le bien de la coopérative. Plusieurs personnes préfèrent une bonne ambiance au travail plus qu'un salaire compétitif.

Du fait qu'on est une coopérative, c'est les individus d'abord. Ça fait en sorte qu'on a plus de cohésion avec l'équipe, les gens sont plus impliqués et motivés, donc au final ça fait des meilleurs projets pour le client.

En plus, démarrer une entreprise seul signifie beaucoup de travail, de longues heures, potentiellement un <i>burn-out</i> . Tandis que chez nous, on se sépare les tâches, on travaille des heures normales. On a mis du temps supplémentaire pour arranger les bureaux à notre goût, mais ça s'est fait ensemble en partageant les responsabilités. Profiter des expertises de tous.

Toutes les compagnies auxquelles je parle me demandent comment on fait pour avoir des aussi bons développeurs et je leur dis que ce n'est pas juste un salaire qu'on offre, mais aussi la propriété sur l'entreprise. Ça change tout, le monde est motivé.
--

On s'est rencontré à ce sujet et on a trouvé des solutions et ça, c'était l'fun parce que le fait de travailler dans une coop, on est vraiment rassemblés, on travaille tous ensemble sur le projet. On communique, on trouve des solutions, ça va. Dans une approche plus lente, mais qui fonctionne toujours.

3.7.2 L'image *coop*

À la question « Vous affichez-vous *coop*? », tous les répondants sauf un ont répondu « oui ». La seule coopérative qui dit ne pas s'afficher *coop* justifie ce choix ainsi : « On ne le fait plus, car nous avons aussi un OBNL ». Cette impression de « complexe *coop* » ressentie au début de ce parcours de recherche est donc infirmée par l'expérience des promoteurs de coopératives récentes. Pas qu'il n'y ait aucun préjugé envers le modèle ressenti de la part de certains publics, mais en général l'image *coop* est même perçue comme un avantage par les promoteurs. Ce qui est mis de l'avant est la reconnaissance du modèle par les pairs ou par certaines communautés. L'identité coopérative peut être l'élément qui fait pencher la balance en leur faveur. Pour les clients qui ne connaissent pas le modèle coopératif, lorsqu'on leur explique, généralement ils trouvent ça très

intéressant. On peut attribuer cette ouverture d'esprit de la part des consommateurs au mouvement d'innovation sociale qui se fait dans tous les secteurs avec les « social business » et les entreprises de l'économie circulaire en plus des entreprises d'économie sociale. La société reconnaît le besoin de varier notre économie pour un bien collectif et les coopératives de travail font partie des solutions proposées dans cette vague.

L'avantage ou le désavantage que peut représenter l'image associée au modèle coopératif dépend entièrement du destinataire de cette dite image. Certains clients (notamment d'autres coopératives) sont ravis de faire affaire avec notre coopérative puisqu'ils partagent nos valeurs. D'autres clients, principalement des plus grandes compagnies privées, demeurent un peu perplexes devant le modèle coopératif, et cela peut les porter à questionner notre crédibilité, estimant que nous sommes possiblement moins disciplinés et/ou organisés.

<i>Est-ce que votre nom, du fait qu'il contient le mot coop, attire l'attention?</i>
--

Oui quand même, surtout les gens dans le milieu coopératif. Ils sont très contents de voir une coopérative [...], car il y a beaucoup de projets environnementaux, mais il manque souvent la connaissance technique.
--

<i>Donc ils reconnaissent que vous avez des valeurs qui se rejoignent?</i>
--

Exactement. Et même qu'on vient de se faire approcher par des communautés autochtones pour faire des projets de compost et de serres. Dans leur coin ils fonctionnent déjà beaucoup en mode coop. Donc eux sont venus nous chercher parce qu'ils savent qu'on est des [...] qui travaillent beaucoup plus sur le terrain, plus à l'écoute de leurs besoins. Donc, ça nous a beaucoup aidés.

On a eu un contrat avec un client [...] et lorsqu'on a mentionné qu'on était une coop, ils étaient enthousiastes, car eux aussi étaient en mode coop en France.

3.7.3 La communauté

Même si les coopératives de travail ont comme mission la création d'emploi pour ses membres, plusieurs promoteurs ont les valeurs communautaires à cœur. C'est pourquoi le volet de contribution à la communauté est inclus dans plusieurs projets, notamment ceux du Café autogéré Rond-Point, Cycle AlimenTerre, Alte Coop et Activcoop. Ce lien avec la communauté est une relation à double sens puisque celle-ci appuie ces coopératives de différentes façons : du temps bénévole, un don ou un prêt matériel, un partage d'expertise ou une contribution monétaire. Le financement participatif a en effet été utilisé par quatre répondants. C'est un avantage d'avoir l'appui de la communauté, car elle peut permettre de combler les lacunes potentielles de notre équipe à plusieurs instants de l'existence de la coopérative.

Et en fait, je crois que dans ce sens c'est un avantage d'être une coop parce que des gens comme lui qui veulent s'impliquer vont le faire volontiers. Ils ne veulent pas nécessairement un salaire non plus.

We did a crowdfunding campaign with Indigogo that we organized. We also had a community loan, with 2 members of the community that we knew well. We wrote a little contract and what not. We just had a lot of partnerships with people and organizations. We exchanged services for other things that were non-monetary.

3.8 Conclusion de l'analyse

À la lecture de cette analyse, ce que les promoteurs coopératifs devront retenir est l'importance des étapes initiales du processus de démarrage. Tout projet coopératif commence avec l'identification d'un besoin commun à un groupe. Ensuite, on s'assure d'avoir une bonne équipe pour réaliser la création de l'entreprise. Cette équipe sera constituée d'individus ayant un profil d'entrepreneur et étant tous sur une même longueur d'onde. Le choix de la forme juridique devra se faire en équipe en évaluant minutieusement les besoins des membres. Dans le cas où le besoin de création d'emploi est l'objectif central déterminé par l'équipe, celle-ci peut procéder avec le modèle de la coopérative de travail. La compréhension et le respect des principes coopératifs par tous les membres seront essentiels pour pouvoir appliquer ce modèle. Un plan d'affaires bien exécuté permet de rassembler les membres et de « vendre » son projet aux conseillers. Ce n'est qu'après ces étapes qu'on pourra passer au démarrage, à la création de la coopérative en soi.

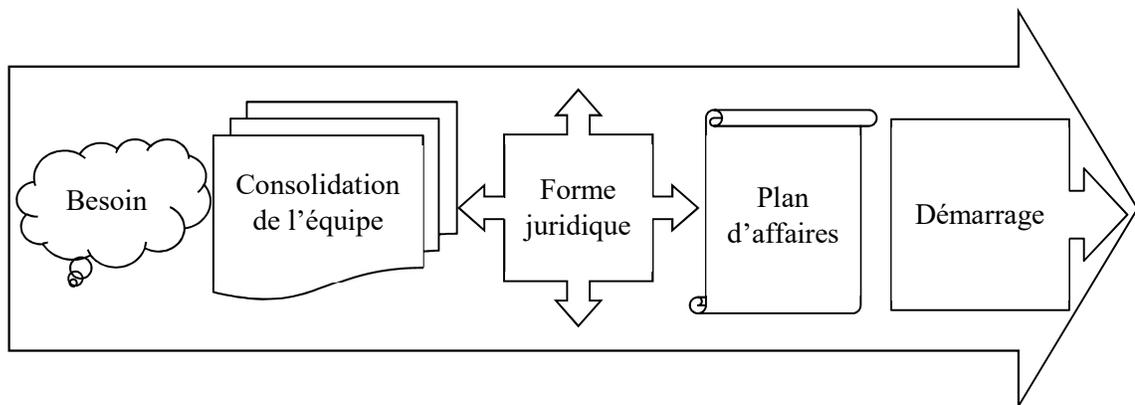


Figure 5 – Les étapes cruciales du prédémarrage

Au Québec, plusieurs ressources sont disponibles aux entrepreneurs. Des recherches sur les ressources disponibles sont essentielles pour trouver les bons accompagnateurs pour le projet en question. Les promoteurs peuvent aller chercher de l'appui avec des organismes de soutien pour une ou plusieurs des étapes mentionnées. Ceux-ci n'interviennent pas à toutes les étapes et auront une spécialité ou des restrictions. Un accompagnement coûtera entre 500\$ et 900\$ par équipe.

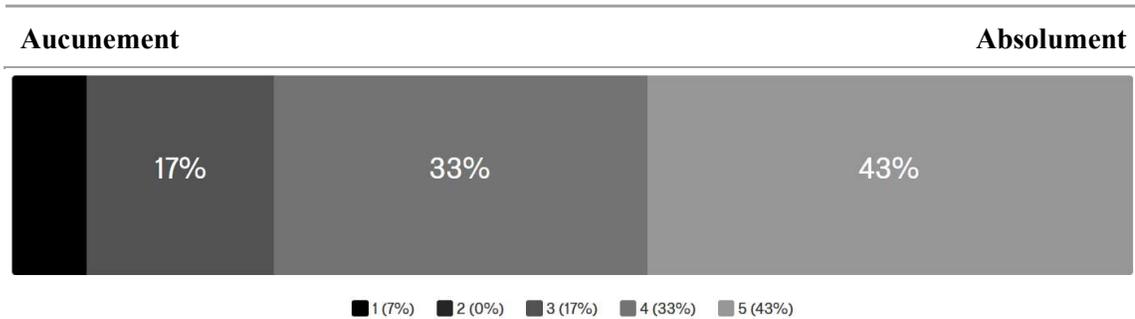
Le processus de démarrage d'une coopérative peut être ardu et long pour certains projets. Des promoteurs rencontrés recommandent de se prévoir un petit fonds de réserve afin de survivre le temps du démarrage. Ou sinon, de prendre un emploi à temps partiel pour avoir la liberté et la paix d'esprit pour mettre de l'énergie sur le projet. Il y a encore beaucoup de sensibilisation au modèle à effectuer auprès des conseillers en services. Il faut donc être patient le temps que ce travail soit effectué. Il est normal de ressentir de la frustration et d'être découragé. Cela fait partie du processus.

Certains projets coopératifs seront plus faciles ou plus complexes à mettre en œuvre. Les nouveaux secteurs d'activités signifient souvent des démarches supplémentaires pour les promoteurs et des embûches potentielles. À l'opposé, il est possible de démarrer une entreprise pour ensuite la convertir en coopérative, ces cas existent aussi. Quelques secteurs sont bien desservis grâce à une multitude d'exemples de coopératives ou d'entreprises similaires sur lesquelles baser notre plan d'affaires. D'autres domaines, comme celui de la technologie de l'information, demandent très peu d'investissement initial pour procéder au démarrage puisque les membres peuvent faire du télétravail au démarrage, ce sont donc des opportunités à saisir.

Toutefois, que ce soit un projet coopératif ou une entreprise traditionnelle, le parcours entrepreneurial est lourd en général. Certains répondants voient une différence entre les deux modèles, d'autres non, puisque dans les deux cas, c'est un processus d'apprentissage.

Malgré tout cela, à la question « Recommanderiez-vous ce processus? », plus de 75% des répondants disent le recommander.

Graphique 12 - Recommanderiez-vous ce processus?



En conclusion, tout porte à croire que le résultat final vaut l'effort investi selon ces promoteurs. Que ce soit par cette question simple ou par le désir exprimé par ces coopérateurs d'aider de futurs projets coopératifs, on peut entretenir l'espoir qu'un jour ce modèle sera mieux compris et plus répandu.

Chapitre 4

Discussion et recommandations

Les chapitres précédents ont traité des résultats et de l'analyse des données compilées à travers ce projet de recherche. À la lumière de ces informations, le présent chapitre vise à pousser l'analyse un peu plus loin à travers une discussion et la présentation de quelques recommandations. Le tout sera regroupé par thèmes et les recommandations seront identifiées dans les sections pour respecter la fluidité et la logique du texte. Pour appuyer les propos, des citations de témoignages seront à nouveau incluses.

Avant de rentrer dans le sujet, rappelons-nous brièvement les phases du projet de recherche. Le travail a débuté avec une exploration du secteur de l'économie sociale afin de comprendre l'environnement des coopératives. Des rencontres effectuées avec des acteurs terrain ont permis de mieux comprendre la réalité du secteur ainsi qu'établir des hypothèses préliminaires pour orienter la collecte de données. Un survol de l'histoire du mouvement coopératif était aussi essentiel dans la construction d'une base pour la compréhension du sujet. La deuxième phase du projet était centrée sur le point de vue des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité récentes. Grâce à des entretiens et un questionnaire, des témoignages ont pu être recueillis pour comprendre l'expérience concrète des entrepreneurs collectifs.

En comparant les hypothèses du premier chapitre avec les résultats présentés au deuxième chapitre, on voit une évolution et parfois même des contradictions entre certaines idées. Cette discussion permettra de mettre de la lumière sur quelques concepts en tentant d'expliquer les divergences observées entre les hypothèses et les faits. Puisque nous retournons évaluer la phase d'exploration, cette section ne traitera pas que des coopératives de travail et de solidarité. Certains thèmes le seront, d'autres auront un point de vue plus large par rapport aux coopératives. La portion recommandation sera développée à partir de mon analyse personnelle ainsi que de suggestions fournies par les répondants pour certains sujets.

4.1 Connaissance du modèle coopératif

4.1.1 L'image *coop*

Revenons à la phase exploratoire de ce projet de recherche. Une des premières intuitions ayant été explorées avec les acteurs du secteur est la question de la connaissance du modèle coopératif dans la société québécoise. Je me demandais pourquoi on entendait si peu parler des coopératives et pourquoi j'avais l'impression que celles-ci ne s'affichaient pas. Plusieurs acteurs m'ont confirmé qu'il fut un temps où le *complexe coop* existait. C'est-à-dire que les coopératives évitaient de s'afficher en tant que *coop* à cause des tabous et préjugés liés à ce modèle. L'image d'« entreprise pour les pauvres » provoquait des préjugés face à la viabilité et la capacité de gestion de ces organismes. C'était une association plutôt naturelle qui se produisait.

Pourtant, ce n'est pas ce que les résultats de la deuxième phase de ce projet de recherche nous indiquent. Selon les réponses du questionnaire, le *complexe coop* n'existe plus chez les coopératives récentes. En effet, toutes, sauf une, s'affichent *coop* et elles considèrent même l'image *coop* comme étant un avantage¹⁴.

Qu'est-ce qui a donc changé et pourquoi l'image est-elle considérée comme un avantage malgré les préjugés qui persistent?

Une hypothèse qui peut être avancée est que l'évolution de la connaissance du modèle a été influencée par la période du *complexe coop*. La perception de l'image *coop* a potentiellement eu l'impact de diminuer l'exposition au modèle résultant donc en une décélération de l'éducation coopérative. Puisque très peu de programmes scolaires enseignent le modèle coopératif, les nouvelles générations n'ont pas été exposées à l'historique et, ainsi, aux idées préconçues y étant associées. On pourrait parler d'un renouveau coopératif dans la mesure où c'est comme si on avait remis le compteur à zéro au niveau de la perception du public à ce sujet.

¹⁴ Rappelons-nous que les questions posées étaient « Vous affichez-vous coop? » et « L'image associée au modèle coopératif représente-t-elle un avantage ou un désavantage? ».

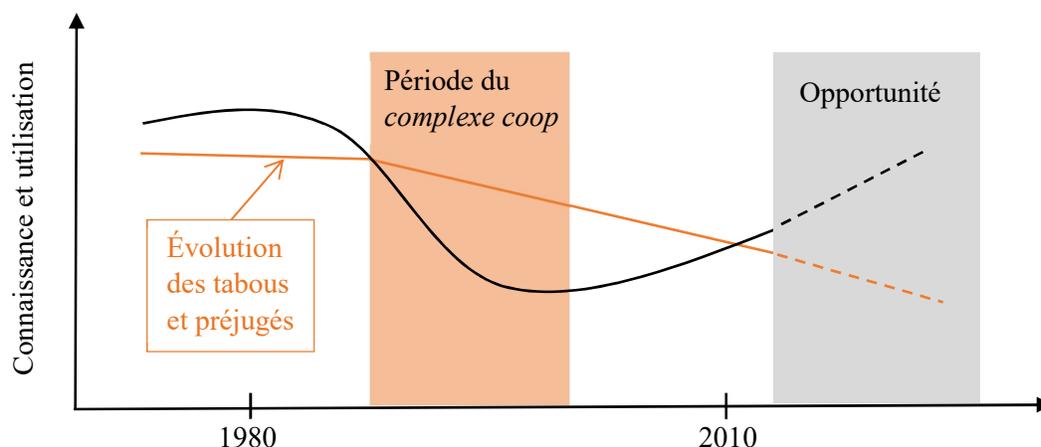
On parlait avec celle qui a démarré Terre à soi, qui est une coopérative de solidarité et qui a aussi participé à la création du bistro In Vivo, et elle nous disait qu'en 2004 on ne parlait pas beaucoup des coops. Je lui ai dit que même en 2017 on n'avait pas l'impression que c'était mieux... Il faut toujours expliquer et justifier notre choix.

J'ai été panelliste aussi à un Colloque à l'UQAM pour la gestion des ressources humaines et des gens de la maîtrise venaient me voir impressionnés du modèle coop, car ils ne le connaissaient pas avant. Je trouvais ça impressionnant en fait de voir à quel point ce n'était pas quelque chose de connu, surtout pour quelque chose qui gagne à être connu. C'est travailler en collectivité.

Nous pouvons supposer que la connaissance du modèle a diminué durant cette période. En revanche, les tabous associés au modèle ont eux aussi pu être réduits. Suivant cette logique, on peut dire que le *complexe coop* a eu un effet positif à long terme malgré son impact négatif sur l'éducation coopérative.

Le graphique 13 est une représentation approximative pour faciliter la visualisation de cette hypothèse par rapport à l'évolution des connaissances et des tabous liés au modèle coopératif. On imagine ici le niveau de connaissance du modèle coopératif sur le temps (représenté par la ligne noire) suivant l'influence de la période du *complexe coop* (représentée par la zone orangée). Avec une diminution de l'exposition aux coopératives, les tabous associés (représentés par la ligne orange) ont graduellement diminué sur cette même période. La portion grise identifiée « Opportunité » représente un moment opportun pour travailler sur l'image et la connaissance du modèle coopératif. La notion d'opportunité représentée dans ce graphique s'explique à travers plusieurs facteurs qui ont le potentiel d'accélérer l'entrepreneuriat coopératif, ceux-ci seront présentés dans les recommandations.

Graphique 13 - Évolution de la connaissance coopérative¹⁵



4.1.2 Valeurs générationnelles

Une seconde hypothèse peut être mise de l'avant par rapport à l'évolution de la perception du modèle coopératif, soit celle de la nouvelle génération d'entrepreneurs. Rappelons-nous que 50% des répondants étaient âgés de 25 à 34 ans, ce qui signifie qu'ils font partie de la génération des « milléniaux » ou la génération « Y ». Les valeurs prônées par cette génération peuvent expliquer pourquoi l'image *coop* est maintenant perçue comme étant un avantage. Le CQCM s'est déjà penché sur la question en réalisant un sondage avec l'aide de la firme Léger Marketing pour confirmer cette idée que les valeurs des milléniaux rejoignent celles « associées à l'ADN des coopératives » (La Nouvelle union, 2018). Selon cette enquête, les trois valeurs les plus importantes pour les personnes âgées de 18 à 34 ans sont : « l'honnêteté et la transparence », « l'altruisme » et « l'égalité/équité ». Pour venir appuyer cette hypothèse, j'ai trouvé quelques articles en management ayant étudié l'influence des valeurs générationnelles sur les pratiques de gestion. Dalmas (2014) fait ressortir quelques caractéristiques attribuées à la génération Y dont la « recherche de sens au travail » et le « besoin d'accomplissement ». Travailler pour une mission concrète devient donc un critère pour plusieurs travailleurs de cette génération. De plus, ils sont indépendants et autonomes, cependant, ils ont aussi un

¹⁵ Les années inscrites sont à titre indicatif seulement.

« intérêt pour le travail en équipe et les collaborations ». Moriez et Voynnet Fourboul (2016) ajoutent même :

On peut donc soutenir la théorie selon laquelle la génération Y acquiesce en surface, mais rejette l'autorité en profondeur (Préel, 2000, 2005). Plus précisément, la génération Y développe un comportement émancipatif hiérarchique [...] que nous associons à une exigence forte de responsabilisation. Nos résultats appuient ceux de l'étude de la CEGOS (2009) qui indique que les trois attentes prioritaires de la génération Y vis-à-vis de l'encadrement sont : i. « Être écouté », [...], ii. « Se sentir respecté », [...], iii. « Être reconnu et considéré » [...] (Moriez et Voynnet Fourboul, 2016: 53)

Le désir de sortir du système hiérarchique de gestion est aussi nommé par plusieurs répondants de ce projet de recherche. Ainsi, la littérature et les résultats de ce projet se rejoignent sur la question des attentes des promoteurs de coopératives de la génération Y. La gouvernance des coopératives permet de s'impliquer, d'être responsable, sans avoir le rôle de propriétaire à qui on doit rendre des comptes. On ne travaille pas pour une entreprise, c'est la coopérative qui est au service du groupe. Ce n'est pas la forme juridique la plus simple à appliquer, ce commentaire revient à plusieurs reprises, toutefois c'est souvent accompagné d'un sentiment d'accomplissement professionnel. Bref, les valeurs qui motivent et attirent les promoteurs de cette génération sont intégrées à la structure de la coopérative ce qui protège cette façon de faire. Un groupe d'entrepreneurs pourrait décider de fonctionner avec ces mêmes valeurs dans une entreprise privée; or s'ils quittent l'entreprise, ces valeurs ne sont plus protégées.

Which is kind of like how we were intuitively operating, but it was nice to know there was a legal structure that fit that model.

On trouvait que c'était un bon modèle, même si l'on s'est découragées par moment, c'est plus les autres qui nous décourageaient. Ils demandaient pourquoi on voulait se compliquer la vie et nous on leur répondait qu'on croyait que ça en valait la peine. Pour la pérennité de notre projet, ça vaut la peine.

Moi je crois que ça vaut la peine, c'est un modèle qui gagne à être connu, c'est un modèle qui prend beaucoup de temps et d'implication, mais qui rapporte. Je veux dire je me lève à tous les matins et je sais pourquoi je vais travailler. On y va collectivement, on y va ensemble.

Ça parle un peu pour la nouvelle génération. Nous on travaille pour la coop parce qu'on aime ça.
--

Recommandation 1- Parler à la nouvelle génération

Pour revenir au graphique 13, le premier facteur d'opportunité est la nouvelle génération d'entrepreneurs, car les valeurs véhiculées par celle-ci s'alignent avec les valeurs coopératives. La nouvelle génération d'entrepreneurs ne perçoit pas l'image *coop* comme un désavantage, on peut donc identifier une opportunité à saisir. De plus en plus d'entrepreneurs remettent en question le modèle traditionnel de gestion. En réintégrant l'enseignement du modèle coopératif dans les programmes scolaires et en sensibilisant la population à cette forme juridique, on pourrait renforcer l'émergence des coopératives. Parmi toutes les formes juridiques disponibles, la coopérative est le modèle représentant un juste milieu et potentiellement une réponse à plusieurs insatisfactions ressenties par les travailleurs de cette génération. Lorsqu'on en fait la promotion, il faut donc miser sur les aspects accrocheurs comme le sentiment d'accomplissement, un travail qui a un sens, une liberté d'action et le travail d'équipe. Dans l'article *L'économie sociale et solidaire : une approche générationnelle*, Tremblay et Thomas (2008) rapportent les propos de Geneviève Shields qui décrit la façon de présenter l'économie sociale aux jeunes travailleurs : « D'abord en montrant que ces organismes [...] constituent des milieux attrayants pour les jeunes adultes. [...] ces milieux correspondent davantage à leurs valeurs. »

Un discours adapté à la génération est recommandé dans le contexte actuel, mais c'est une pratique qui devrait toujours être appliquée. La prochaine génération aura des valeurs et des priorités distinctes, le discours devra donc évoluer avec celle-ci.

4.1.3 Découverte du modèle coopératif

Au début de ce parcours, je me suis demandé pourquoi ça m'avait pris autant de temps avant de découvrir le modèle coopératif. Un sentiment partagé par plusieurs promoteurs coopératifs et collègues en économie sociale est qu'ils auraient aimé découvrir le modèle coopératif plus tôt. Les acteurs du secteur rencontrés dans la première phase ont tous mentionné que la notoriété du modèle doit encore être mise de l'avant. Par ailleurs, les

résultats du sondage montrent que la majorité du travail de promotion du modèle se fait encore par le bouche-à-oreille¹⁶. L'enseignement coopératif est donc encore très faible.

Par ailleurs, les témoignages nous indiquent que la réaction du public face aux coopératives est généralement positive. Une sensibilisation au modèle est nécessaire puisque peu de personnes comprennent le modèle, mais ça semble être une bonne période pour effectuer ce travail d'éducation. Le besoin de « censurer » le mot *coop*, lorsqu'on parle du modèle, n'est plus. Les termes substitutifs comme « entrepreneuriat collectif » peuvent être utilisés, mais ne sont pas nécessaires. Il faut ajouter aussi que la distinction entre une entreprise d'économie sociale, comme une entreprise d'insertion par exemple, et une coopérative est difficile à communiquer. Ce qui peut expliquer pourquoi beaucoup de gens associent les coopératives aux OBNL.

Les coopératives sont associées aux OBNL dans une vision erronée de la forme juridique. Les préjugés liés à une méconnaissance du modèle sont mentionnés dans les témoignages comme étant un obstacle au démarrage. Les promoteurs coopératifs sont confrontés à des attentes non applicables à leur modèle d'affaires. Cela peut occasionner des complications notamment au niveau du financement.

Il y a beaucoup de préjugés envers les coops qui nous ont bloqués pour démarrer ce projet.
--

Une grosse barrière est la vision de la population d'une coop... ils ne différencient pas avec OSBL.
--

Comment peut-on améliorer l'accès à la connaissance et la compréhension du modèle coopératif?

Recommandation 2 – Construire la notoriété du modèle

L'économie sociale commence à faire sa marque et est de plus en plus reconnue. Ce travail d'éducation représente un autre facteur d'opportunité, car c'est l'occasion de venir ajuster le tir pour simultanément éliminer les préjugés liés aux coopératives et présenter le modèle

¹⁶ Réponse majoritaire à la question « Où-avez-vous entendu parler du modèle coop? » est « Connaissance (ami(e), famille, collègue, etc.) »

au goût du jour. Même si ce secteur englobe les coopératives, un travail de clarification devra se faire dans les démarches de sensibilisation afin d'éviter que l'association avec les OBNL ne se renforce. C'est en effet une des embûches principales identifiées par les répondants. Il y a donc un équilibre fragile à trouver quant à la place des coopératives au sein de l'économie sociale. Rappelons qu'une des erreurs de discours toujours présentes est d'affirmer qu'une coopérative « peut décider d'être à but lucratif ou à but non lucratif ». Une coopérative n'est ni l'un ni l'autre, son but est de remplir la mission définie par ses membres. En clarifiant ce fait et en expliquant comment et pourquoi une coopérative peut obtenir le statut fiscal d'OBNL, une portion du travail sera entamée.

Plusieurs programmes d'innovation en gestion font leur marque dans le système scolaire, c'est donc l'occasion de présenter de nouvelles alternatives dans les écoles de gestion. Simplement en faisant mention du modèle, en donnant quelques exemples ou à travers une étude de cas, on peut initier les étudiants à cette possibilité. Cependant, on ne peut pas se fier qu'à une exposition en milieu scolaire pour former les gens à la gestion coopérative. L'économie sociale est un secteur qui se vit plus qu'il ne s'étudie. C'est pourquoi les coopératives existantes peuvent commencer en s'engageant à s'afficher et éduquer les gens qui poseront des questions.

You can't possibly learn everything in a lecture format which is the way school tries to do with us because it's a very experiential learning process.
--

Oui exactement et on est plusieurs à avoir sacrifié beaucoup de temps pour faire ce projet, mais il faudra simplifier les choses. Si d'autres veulent partir ce genre de projet, je les inviterais à venir me voir pour chercher du support et sauver du temps.

Nous aussi on veut aider et éduquer au modèle coop.

I mean you learn a lot from talking to people, and it's one of the best ways to do it, but it's time consuming.

4.2 Nouvelle vague de coopératives de travail

4.2.1 Les nouveaux secteurs

Les promoteurs de coopératives récentes ne se limitent pas aux secteurs traditionnels de la coopération. La nouvelle créativité dans les missions des coopératives fait preuve d'un élan d'innovation dans l'adaptation du modèle aux différents besoins. C'est ce que Alte

Coop (coopérative d'ingénieurs en environnement), ActivCoop (coopérative de services de santé) et Pivot : coopérative d'architectes, pour n'en nommer que quelques-unes, ont fait en créant les premières coopératives québécoises dans leurs domaines respectifs. L'énergie investie dans la reconnaissance du modèle fait ainsi partie de plusieurs parcours de démarrage pour ces projets innovants, particulièrement dans leurs cas où il y a des ordres professionnels à convaincre. Aujourd'hui, les promoteurs se permettent de sortir du moule, car ils ont accès à plusieurs ressources gratuites ainsi qu'à des outils de gestion performants en ligne. Ce partage des connaissances et des compétences est une opportunité pour les promoteurs, même pour ceux ayant peu d'expérience en gestion.

C'est un excellent moment pour démarrer une coopérative, car on a accès à plein d'outils gratuits, en ligne, par exemple pour la gestion d'équipe, la décentralisation, etc., tout cela est disponible maintenant.
--

Avant les ressources et les compétences étaient limitées à une classe sociale, mais aujourd'hui ce n'est plus ça. On a accès aux connaissances et donc on peut très bien être notre propre chef.
--

Les coopératives de travailleurs peuvent difficilement se regrouper à cause de la diversité des domaines d'activités ainsi que de leur taille. Il est donc encore difficile d'assurer une cohésion entre les membres du Réseau de coopératives de travailleurs (Réseau COOP). Le manque de ressources et le manque de temps sont d'autres facteurs qui contribuent à la difficulté de rassembler ces coopératives. Éventuellement, il sera plus facile de créer des liens, mais avec la diversification qui s'effectue, la banque de connaissances est toujours en construction. Les brasseries coopératives se multipliant, quatre d'entre elles ont créé un regroupement informel qu'ils ont nommé la Table des microbrasseries coopératives (Lafrenière, 2014; Leclerc, 2015). La Barberie, À la Fût, Le temps d'une Pinte et la Microbrasserie de Bellechasse ont voulu s'associer pour augmenter leur visibilité et sensibiliser les consommateurs aux valeurs coopératives. Nous pouvons espérer que cet exemple inspirera d'autres coopératives de travail dans d'autres domaines d'activités à s'associer pour partager leurs connaissances et contribuer à leur visibilité.

Avec cette nouvelle vague de coopératives de travail, certains soulèvent le risque qu'une propagation du modèle sans une éducation coopérative adéquate puisse résulter en une appropriation non fidèle de la formule. C'est-à-dire que les coopératives sont régies par une loi, certes, mais il n'y a pas de « police coopérative » qui s'assure que les valeurs

soient respectées au sein des nouvelles coopératives. Par exemple, certains regroupements non constitués en coopératives se disent parfois *coop* ne sachant pas que c'est interdit d'utiliser ce titre sans être enregistré comme tel¹⁷. Par ailleurs, certaines coopératives ont de la difficulté avec le volet associatif de l'entreprise ce qui peut résulter en une application « erronée » de la gestion démocratique. Bref, l'innovation coopérative combinée à une éducation insuffisante peut représenter un certain risque pour l'image *coop* à long terme.

4.2.2 Se préparer au démarrage d'une coopérative de travail

Le processus de démarrage d'une coopérative peut prendre beaucoup de temps, de 6 mois allant jusqu'à 2 ans, il faut donc être préparé à cela. Plusieurs répondants ont mentionné l'obligation de travailler à temps partiel tout en démarrant le projet coopératif. D'autres ont mentionné qu'il faut de la ténacité pour traverser le processus de démarrage d'une coopérative. Dans certains domaines, le modèle coopératif peut être un facteur de complexité. Tout projet entrepreneurial est complexe, or lorsque les promoteurs doivent adapter la forme juridique de la coopérative à un nouveau secteur, ça demande beaucoup plus de temps et d'énergie. Heureusement, il y a plusieurs programmes d'encadrement pour les nouvelles coopératives ayant des conseillers qui s'adaptent aux besoins. Comme mentionné dans l'analyse des résultats, il faut une bonne équipe pour un démarrage réussi. Ainsi, notons que le niveau d'engagement d'une équipe bien tissée jumelé à un accompagnement adapté aux besoins du projet peut expliquer en partie pourquoi les coopératives ont un taux de survie plus élevé sur le long terme.

De plus, plusieurs ont mentionné que la navigation dans le monde de l'économie sociale prend du temps pour tous les gens qui s'y intéressent. Il y a un jargon à apprendre, une exploration des ressources à effectuer ainsi qu'une analyse des ressources disponibles et des particularités des modèles d'entreprises. C'est donc un processus de démarrage qu'on ne choisit pas à la légère.

¹⁷ Témoignage ressorti d'une conférence.

Recommandation 3 – Se préparer au démarrage

Le stress des finances et l'investissement en temps peuvent être suffisants pour qu'une équipe abandonne le projet. Certains répondants suggèrent donc de se préparer financièrement pour le parcours : trouver un travail à temps partiel ou idéalement mettre des économies de côté pour avoir plus de temps à consacrer au projet.

Aussi, une initiation graduelle à l'économie sociale est recommandée pour tout promoteur ayant un intérêt à se lancer dans ce secteur. Cette initiation peut se faire à travers des conférences, des Webinaires (le CQCM et les CDR en proposent), des rencontres d'informations (comme celle du Réseau COOP), des 5 à 7 thématiques ou simplement en allant rencontrer des coopérateurs.

Set yourself up with an income source that will allow you to go into your coop as close as possible to full-time.
Lisez la loi sur les coopératives.
Planifiez la croissance possible de votre coopérative sur plusieurs années avant le démarrage.
Impliquez plus vos membres.

4.2.3 L'accompagnement

Un des éléments marquants de mes rencontres est que la majorité des promoteurs n'avait aucune idée de ce qu'était le Régime d'investissement coopératif (RIC) ou ne savait pas vraiment comment et quand faire une demande pour ce programme. Pourtant c'est une option d'investissement avantageuse pour les coopératives qui ont la possibilité de l'utiliser. En demandant pour quelle raison cette compréhension de cet outil était si faible, l'hypothèse qui a été émise est que c'est un programme applicable seulement après la première année d'activités. Donc, même si l'on présente le RIC dans les programmes d'accompagnement au démarrage, c'est peut-être trop tôt pour que cette information soit intégrée dans le plan de la coopérative.

Ensuite, plusieurs vont passer par plus d'un organisme d'accompagnement pour compléter les offres afin de combler leurs besoins. Quelques répondants ont eu l'impression qu'ils auraient pu passer par un chemin plus direct. En sachant quel

organisme est le mieux outillé pour le projet en question, il serait donc possible de sauver du temps dans le processus de démarrage.

Finalement, certains promoteurs ont senti qu'ils n'étaient peut-être pas assez préparés pour les demandes de financement. La difficulté d'obtenir du financement à cause du statut juridique de la coopérative a été démontrée à travers cette recherche.

Recommandation 4 – L'offre d'accompagnement

Les programmes d'accompagnement au démarrage semblent bien fonctionner. Le seul ajustement qui pourrait être proposé est celui d'offrir une formation progressive qui permettrait de faire des suivis avec les coopératives aux différentes phases du démarrage.

Pour les promoteurs, un travail de sélection préliminaire pour le service d'accompagnement est clairement recommandé par les répondants. Ce « magasinage » est une étape de plus, mais elle peut permettre de sauver du temps sur le long terme, en plus de permettre d'identifier le service le mieux adapté à son contexte.

Pour ce qui est de la question du financement, les promoteurs ont proposé l'idée d'un volet d'accompagnement pour obtenir des prêts et des subventions ainsi que pour gérer leurs finances afin d'assurer leur capacité de remboursement. Ce genre de programme pourrait être géré par les institutions financières elles-mêmes, toutefois une formation devra être mise sur pied pour que les conseillers financiers soient à l'aise avec la forme juridique et ses implications.

Aller directement vers un organisme qui s'occupe des coops, comme le RÉSEAU (Parcours coop).
--

Se faire bien conseiller lors de la création de votre coop, afin d'éviter des problèmes. Pour notre part, nous avons pris décidé de restructurer une entreprise inc. et de la changer pour une coop. Je dois avouer que ç'a été ardu, particulièrement d'un point de vue financier (nous nous sommes retrouvés avec 25% de notre marge de crédit, malgré que notre caisse nous ai dit qu'il n'y aurait pas d'impact). Donc, bien vérifier, plusieurs fois, tous les éléments avant d'aller de l'avant!
--

L'aide des CDR et autres est essentielle pour aller plus vite, mais il faut bien comprendre toutes les étapes. Les appeler le plus possible, ils connaissent beaucoup de choses.
--

4.3 Transfert d'information et intercoopération

Dans les sections de suggestions du questionnaire, les répondants ont parlé de la communication de l'information au sujet des coopératives ainsi que de l'entraide entre coopérateurs. Plusieurs ont identifié le besoin d'améliorer le partage de connaissances et l'intercoopération. L'idée d'une plateforme est revenue à quelques reprises, ce qui est représentatif des intérêts de la génération Y. En effet, Dalmas (2014) inclut dans son analyse des valeurs générationnelles que les milléniaux ont l'habitude de la technologie dans toutes les sphères de leur vie. Au niveau de la recherche d'information, la plupart des recherches se font maintenant en ligne et l'attente de cette génération est que les nouvelles informations soient disponibles au fur et à mesure.

La Génération Y se caractérise par un mode de communication innovant et interactif (Tapscott, 2008). C'est la première génération qui a grandi avec des innovations technologiques en continu [...]. (Dejoux et Wechtler, 2011: 229)

Créer une plateforme où trouver toutes les ressources en lien avec la création et le développement de sa coop
Nous aviser des bons coups pour rester constitué en mode coopératif. Nous créer une plateforme de recrutement de membres à l'échelle du Québec.
Instaurer des initiatives alternatives qui permettront aux coopératives de s'entraider et de se promouvoir entre elles

Pour l'instant, ce qui se rapproche le plus d'un espace de partage des connaissances est les espaces physiques tel que l'Esplanade ou District 3 où les coopérateurs peuvent se rencontrer, échanger des astuces et trouver des ressources à travers le bouche-à-oreille. Cette façon de procéder caractéristique de l'économie sociale est pratique dans certains cas. Or, c'est un processus à recommencer pour chaque besoin exprimé ce qui n'est pas efficace en temps et en ressources, surtout pour les promoteurs de coopératives en phase de démarrage.

Le rapport produit par le CEFRIO en collaboration avec le MESI intitulé *Économie sociale 2.0 cap vers le numérique : Portrait de l'utilisation des technologies numériques dans les entreprises d'économie sociale du Québec* indique que sur les 400 répondants du sondage, seulement 10% font l'utilisation d'une plateforme de collaboration en ligne.

L'économie sociale n'est donc pas à jour au niveau des tendances actuelles des habitudes des consommateurs, notamment des plus jeunes. Ce rapport explique aussi les nombreux avantages à mettre le numérique au service de l'économie sociale :

Le succès de l'entreprise d'économie sociale repose bien souvent sur sa présence dans des réseaux, sur l'adhésion des membres à son projet, sur son activité commerciale et sur la qualité de ses produits et de ses services. (CEFRIO et MESI, 2017: 40)

On explique qu'avec le numérique on peut briser les barrières physiques et non seulement se regrouper par proximité géographique, mais aussi par champs d'intérêts ou par besoins. Cela permet l'élargissement du réseau. À travers des réseaux sociaux en ligne, on facilite la mobilisation des communautés, on augmente la visibilité et améliore la diffusion de l'information. De plus, on parle du volet *évaluation et reddition de compte* qui peut être simplifié à travers une plateforme Web, autant au niveau du fonctionnement interne d'une entreprise que de l'interaction avec des acteurs externes.

Recommandation 5 – La plateforme d'intercoopération

À la lecture de ces informations, la création d'une plateforme de collaboration en ligne à travers laquelle les coopérateurs pourraient partager leur expérience serait recommandée. Les retours concernant une expérience d'accompagnement (sans le volet attribution d'étoile) pourraient être recueillis, le but étant d'accumuler de l'information utile pour les pairs. Donc, lorsqu'un coopérateur cherchera un service pour un besoin spécifique, il pourra alors faire une recherche dans cette banque d'information. Un guide construit par le « consommateur » est plus honnête, dans le sens où l'on ne tente pas de « vendre » son service. La motivation à contribuer à ce guide est nourrie par le désir de créer une source d'information accessible et représentative de la situation.

Un espace forum serait l'endroit idéal pour poser des questions et trouver des coopérateurs avec qui échanger, en plus de conserver une trace de cette information pour construire une banque d'aide. C'est aussi une bonne façon pour les coopératives de se trouver et de se regrouper selon leur champ d'activités, d'intérêts ou par besoin, notamment dans le cas des coopératives de travailleurs qui œuvrent dans des domaines très variés, cela viendrait agir comme complément au Réseau des coopératives de travailleurs.

De plus, comme mentionné dans une des citations retenues pour cette idée, cette plateforme pourra avoir la fonction supplémentaire d'être un outil de recrutement de membres ou de bénévoles.

Pour la structure et la technologie à utiliser, j'ai découvert le projet Passerelles, porté par le TIESS¹⁸, qui, je crois, pourrait s'appliquer dans cette démarche :

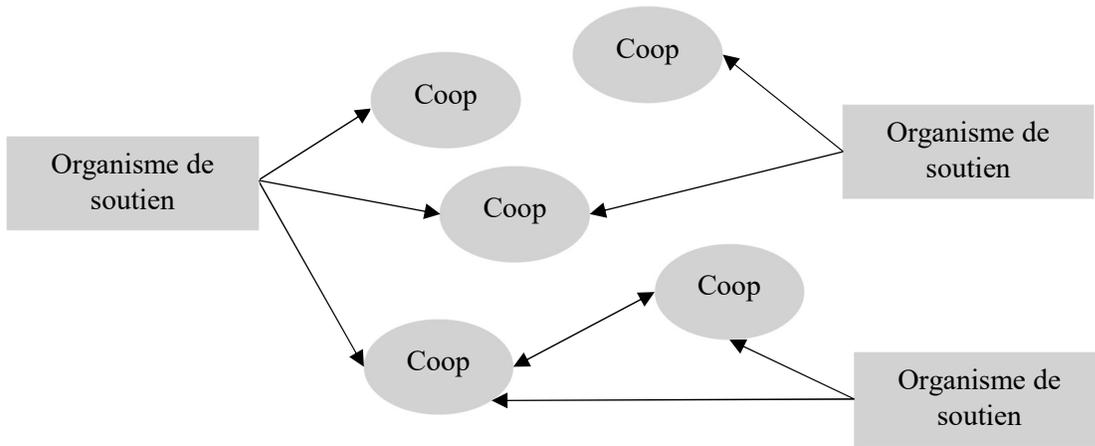
Passerelles est une mosaïque de communautés de pratique en développement territorial, économie sociale et innovation sociale. Passerelles s'adresse à toutes personnes intervenant dans ces domaines, que ce soit sur le terrain ou dans la recherche, au sein d'une organisation ou d'un comité citoyen. Le projet vise les objectifs suivants : appuyer des démarches permettant de partager, documenter et conserver les savoirs et expertises; tisser des réseaux de collaboration et d'apprentissage collaboratif; et accroître les capacités d'action collective. (Passerelles, 2018)

Il y a donc déjà des avenues potentielles pour développer ce projet.

Les schémas sur la page suivante sont une représentation de la contribution potentielle d'une plateforme de collaboration. Dans le premier schéma, on voit l'interaction et le partage d'information tel qu'on peut se l'imaginer actuellement. Dans la deuxième figure, la plateforme de collaboration en ligne, le portail représenté par l'encadré orange, a la mission d'encourager l'intercoopération entre coopératives. Ce partage d'information peut servir à cette communauté ainsi qu'aux organismes de soutien. En effet, les recommandations et commentaires des promoteurs peuvent servir aux organismes dans l'amélioration ou l'ajustement de leur offre de service. C'est un outil qui se veut évolutif (représenté par la section en pointillé), construit grâce à la collaboration de tous. Les flèches orange représentent les interactions imaginées avec l'aide de la plateforme d'intercoopération.

¹⁸ Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) (www.tiess.ca) est un organisme de liaison et de transfert.

Représentation de l'interaction actuelle



Représentation de l'interaction imaginée avec l'aide d'un portail

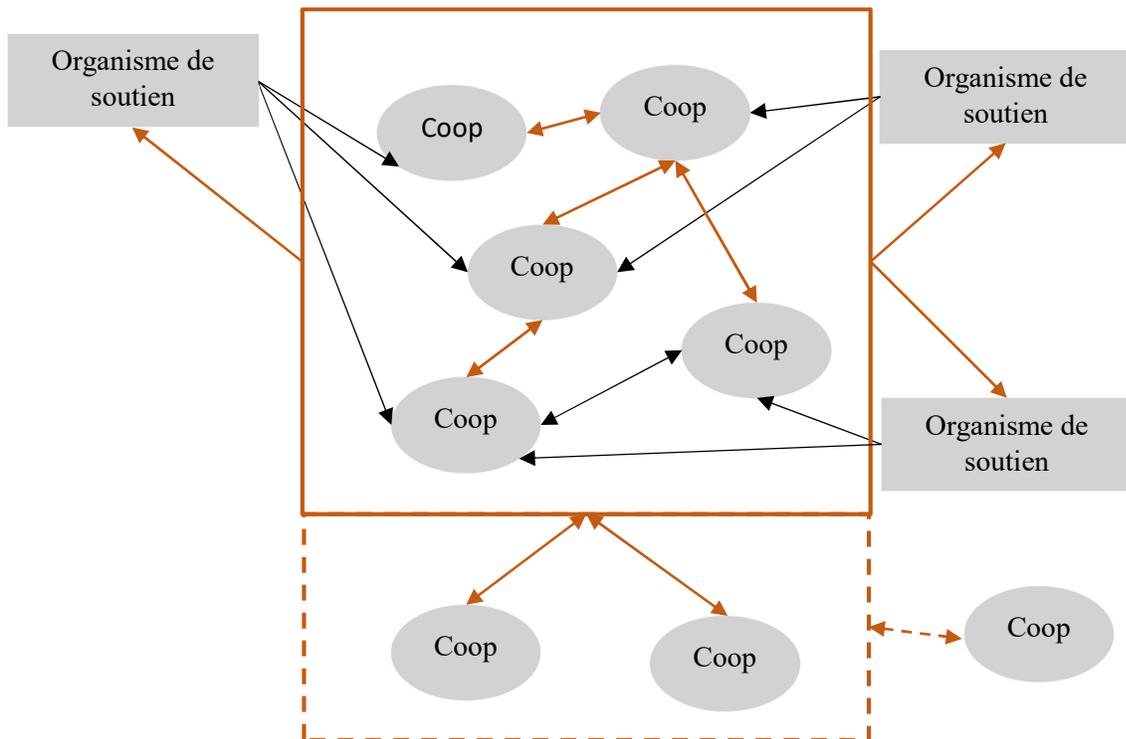


Figure 6 – Représentation de la plateforme d'intercoopération

4.4 Conclusion de la discussion

Dans ce chapitre nous avons fait un retour sur différents thèmes abordés à différents moments de ce mémoire. Tout d'abord, il a été question de la connaissance des coopératives. Nous avons pu établir que le *complexe coop* a disparu puisque la majorité des promoteurs de coopératives récentes considèrent l'image *coop* comme étant un avantage. Ensuite, nous avons survolé l'idée que cet accueil favorable du modèle coopératif est lié aux valeurs de la génération « Y », soit la génération d'appartenance des entrepreneurs consultés. C'est une génération qui n'a pas été exposée au mouvement coopératif, mais qui, lorsque mise en contact avec cette forme juridique, reconnaît rapidement les avantages coopératifs. On parle donc d'une découverte tardive, mais d'une réception positive du modèle de manière générale.

En ce qui concerne ce thème, deux recommandations ont été émises. La première est celle de parler à la nouvelle génération dans le travail de sensibilisation et de promotion du modèle, mais aussi dans l'accompagnement offert. La deuxième, identifiée très tôt dans ce parcours par divers acteurs, est celle de construire la notoriété du modèle. Ceci dans le but de faire connaître les coopératives, mais aussi pour prévenir la construction d'idées fausses à son sujet, évitant ainsi la propagation de préjugés.

Ensuite, il a été question de la nouvelle vague de coopératives de travail. En effet, nous observons l'émergence de coopératives dans de nouveaux secteurs d'activités. Le modèle fait preuve d'innovation par sa capacité d'adaptation, mais cela engendre parfois certaines complications. Des efforts supplémentaires doivent donc être entrepris pour s'assurer de bien répondre à ces nouveaux besoins.

Cette section présente à son tour les recommandations numéro 3 et 4. En considérant ces nouveaux facteurs ainsi que la tâche de comprendre le monde de l'économie sociale, il faut se préparer en tant que promoteurs (recommandation #3), mais aussi ajuster notre offre de service en tant qu'accompagnateur (recommandation #4).

Finalement, une section entière a été dédiée au partage de l'information et à l'intercoopération. Un des besoins identifiés est l'amélioration de l'accès à l'information

et aux ressources coopératives. La génération « Y » a l'habitude de trouver l'information en ligne lorsqu'elle en a besoin.

La cinquième et dernière recommandation est donc la création d'une plateforme d'intercoopération en ligne pour favoriser le partage d'information et le regroupement entre coopératives.

Conclusion

L'intention principale de ce mémoire était de dresser un *portrait de l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec*. L'objectif était de mieux comprendre ce qui amène les entrepreneurs à choisir cette forme juridique ainsi que d'avoir un aperçu de leur vécu lors du processus de démarrage. Tout ceci dans le but d'identifier des pistes pour améliorer l'accès au modèle coopératif.

Pour réaliser ce portrait, ce projet de recherche a traversé trois grandes phases. La première est celle de mon processus de découverte personnelle du monde de l'économie sociale. Pour comprendre les coopératives, je devais comprendre l'environnement auquel elles appartiennent. J'ai décidé de documenter cette expérience d'immersion, car j'ose imaginer que je ne suis pas seule à avoir franchie ces étapes et ressentie ces émotions. Ce premier chapitre sert donc à poser le sujet ainsi qu'à identifier les hypothèses qui ont guidé la suite de ce projet de recherche. Pour simplifier la tâche du lecteur, j'ai inclus un résumé sur ce qu'est une coopérative à l'intérieur de ce chapitre.

Le deuxième chapitre, soit la phase suivante, présente le processus de démarrage d'une coopérative du point de vue des promoteurs. Deux méthodes de collecte de données ont été intégrées pour obtenir cet aperçu du vécu des entrepreneurs coopératifs. Six portraits de coopératives de travail ont été réalisés grâce à des entretiens semi-dirigés avec des promoteurs. Cette étape nous a permis notamment de découvrir les particularités d'un démarrage de coopératives dans des domaines d'activités qui ne sont pas traditionnellement coopératifs, plus précisément le secteur de l'ingénierie et celui des services de santé. Ces informations nous ont aussi permis de connaître les points forts et les points faibles de la phase de démarrage selon ces entrepreneurs. À partir de cette première collecte de données, j'ai voulu vérifier certaines idées à l'aide d'un questionnaire. C'est à ce moment que les coopératives de solidarité ont été intégrées; ce choix m'a permis d'élargir mon échantillon pour avoir un plus grand nombre de réponses et ainsi des données plus complètes. Des résultats ont été présentés dans ce chapitre et certaines informations ont été intégrées même si elles n'allaient pas servir dans la

troisième phase de ce mémoire. Je voulais quand même garder une trace de ces données et satisfaire les esprits curieux.

La troisième phase du projet de recherche fut l'analyse de ces données. Le troisième chapitre revisite les étapes et les thèmes principaux liés au processus de démarrage d'une coopérative. La théorie est revisitée à travers le regard des promoteurs qui témoignent de leur vécu. Chaque idée est appuyée de plusieurs citations tirées des entretiens ou des réponses au questionnaire. À travers cette première analyse, on voit l'importance des étapes du prédémarrage : de manière générale, les promoteurs insistent sur une bonne compréhension du besoin et du modèle coopératif ainsi que l'élaboration d'un bon plan d'affaires.

Le quatrième et dernier chapitre est dédié à une discussion et la présentation de quelques recommandations. Cette discussion permet de pousser l'analyse des données plus loin en revoyant les idées exprimées dans ce mémoire. À la lumière de la première analyse, ma compréhension et mon interprétation du monde coopératif a aussi évolué. C'est pourquoi certaines idées persistent et d'autre évoluent entre le premier et le dernier chapitre.

Ainsi, chaque propos de ce mémoire doit être considéré dans son ensemble et dans le contexte où il a été émis. En lisant les propos du premier chapitre, on doit se mettre à la place d'une personne qui découvre le monde de l'économie sociale. Au moment de lire la discussion, on peut s'imaginer un niveau de compréhension plus approfondi. Ce ne sont plus les propos d'une personne « amateur ».

J'aimerais faire ressortir quelques observations qui, d'un point de vue personnel, ont été les plus marquantes :

- La disparition du complexe coop
- L'approche générationnelle
- La multiplication des secteurs de coopératives de travail
- L'intérêt de l'utilisation de la technologie au bénéfice du développement de coopératives

Avant de commencer ce projet, je m'étais convaincue de l'existence du *complexe coop*. D'une part parce que plusieurs personnes ressources m'ont confirmé qu'il fut un temps

où on ne s'affichait pas *coop*, en effet, mais surtout parce que l'identité *coop* des entreprises qui m'entourent ne m'avait jamais marquée. C'est-à-dire que je trouvais que les coopératives ne s'affichaient pas. Je me souviens encore du moment où le Café Campus a commencé à s'afficher comme une coopérative de travail, car c'était durant ma maîtrise et cette information m'avait sauté aux yeux. Lorsque j'ai vu que pratiquement toutes les coopératives de travail et de solidarité récentes ayant répondu à mon questionnaire disent s'afficher en tant que coopérative, j'ai été étonnée. Le *complexe coop* n'est plus. Cela était partiellement annoncé par un accompagnateur qui m'avait avoué son étonnement lorsque les jeunes entrepreneurs demandent de l'aide pour le démarrage d'une *coopérative*. L'utilisation du terme *coopérative* plutôt que de l'expression *entreprise collective* est une évolution selon cet expert. C'est une bonne nouvelle pour le mouvement coopératif et, selon mes résultats et mon entourage, il est même à l'avantage des coopératives de s'afficher.

Ensuite, j'étais heureuse de confirmer que les valeurs coopératives rejoignent celles de la génération « Y ». C'était initialement une intuition basée sur ma propre réception du modèle coopératif et celle de mes collègues, mais les experts que j'ai rencontrés et lus semblent confirmer cette impression. La majorité de l'échantillon du questionnaire fait partie de cette génération et les enquêtes ou les articles sur les valeurs générationnelles en gestion nous indiquent que les valeurs coopératives sont populaires de nos jours. La coopérative est donc faite pour la génération d'entrepreneurs actuels.

J'ai été marquée par la variété des secteurs des coopératives de travail rencontrées, car cette sélection a été réalisée de manière aléatoire au départ. De plus, on m'a référé les coopératives Alte Coop et Activcoop, je n'ai donc pas eu à chercher spécifiquement des coopératives qui étaient les premières dans leurs domaines d'activités. Je les ai incluses puisque ça me semblait très intéressant comme sujet, mais le hasard a joué sa part dans cette situation. Je m'estime donc chanceuse d'avoir pu étudier des coopératives qui semblent annoncer la multiplication des secteurs des coopératives de travail.

Plusieurs répondants m'ont parlé des ressources disponibles en ligne. Quoique présentes, elles sont plutôt éparpillées et il faut cumuler plusieurs sources afin d'avoir une bonne compréhension du sujet. Un des promoteurs a suggéré l'idée d'un site du style «

Wikipédia » ; un *Wiki* pour la coopération. Ce genre d'outil est le type d'information que les générations à venir s'attendent à voir dans la découverte d'un nouveau sujet. Des cours en ligne, des plateformes interactives, des forums, tous ces outils peuvent être utilisés pour diffuser l'information et construire la notoriété du modèle. De plus, des outils technologiques seraient d'une grande aide dans la gestion des coopératives. Le promoteur rencontré chez Caravan m'a même confié que son équipe commençait à réfléchir à la conception d'un outil de partage interne. C'est-à-dire une plateforme de communication et partage de documents au service des membres d'une coopérative. Ce genre d'outil faciliterait le processus de décision et de formation des membres.

Bref, ceci n'est qu'une petite sélection d'observations réalisées dans ce projet de recherche.

Finalement, simplement à titre de rappel, cinq recommandations ont été émises :

- Recommandation 1 : Parler à la nouvelle génération
- Recommandation 2 : Construire la notoriété du modèle
- Recommandation 3 : Se préparer au démarrage
- Recommandation 4 : L'offre d'accompagnement
- Recommandation 5 : La plateforme d'intercoopération

Ces recommandations ne sont que des pistes de réflexion visant à faciliter le processus de démarrage pour les promoteurs. Certaines sont dédiées aux promoteurs, d'autres sont pour les acteurs du secteur. J'espère humblement qu'elles inspireront certaines personnes.

Le premier questionnement qui a nourri mon intérêt des coopératives était de savoir comment j'aurais pu découvrir ce modèle plus tôt dans mon parcours de vie. En effet, je trouvais injuste d'avoir eu à attendre jusqu'au cycle supérieur avant qu'on me présente les coopératives. Pourtant, au bac, j'ai choisi l'option Management et développement durable, ce qui m'a permis de connaître le modèle de *social business*; or tout ce temps, il y avait une forme juridique qui correspondait réellement à mes valeurs et mes ambitions.

Je n'ai pas de réponse à mon questionnement, mais j'ai quelques idées de moments qui m'auraient semblé opportuns pour découvrir le modèle. Bien évidemment, l'endroit le plus logique aurait été à l'école. J'ai découvert les coopératives à l'université, certes, mais ça aurait pu venir beaucoup plus tôt dans mon parcours scolaire. Simplement de montrer un exemple de coopérative lors de mon bac en gestion aurait été suffisant pour m'intriguer. Certaines initiatives donnent présentement des ateliers sur l'économie sociale dans les classes du secondaire. C'est un projet qui, je l'espère, fera un bout de chemin.

Ensuite, j'encouragerais les coopératives à s'afficher et sensibiliser la population lorsque l'occasion se présente. Je connais quelques coopératives qui le font déjà et ça ne fait qu'augmenter l'attachement de la clientèle à l'entreprise. De plus, la plupart des promoteurs ont pris connaissance du modèle à travers une personne de leur entourage, donc il faut continuer d'en parler aux gens qui nous entourent. Plus nous serons exposés au modèle, plus il aura sa place dans notre économie.

Parallèlement, dans une de mes dernières visites à la bibliothèque, j'ai trouvé le livre intitulé *Démarrer et gérer une entreprise coopérative* qui avait été publié par le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) (1999). Ce guide construit par plusieurs experts du secteur est très complet et m'aurait sauvé beaucoup de temps si je l'avais trouvé plus tôt. Il n'a malheureusement pas été réédité depuis 1999. C'est le genre de guide qui vaudrait la peine d'être mis à jour et disponible en format « eBook » puisqu'il constitue un bon aperçu de ce qu'implique l'entrepreneuriat coopératif pour les promoteurs qui s'y intéressent.

Ce mémoire comporte toutefois ses limites dans l'atteinte de son objectif. C'est un bon départ pour l'obtention d'un portrait d'actualité de l'entrepreneuriat coopératif, mais il pourrait être développé davantage. Sachant ce que je sais aujourd'hui, j'aurais pu concentrer mon étude sur un type particulier de coopératives de travail, par exemple les coopératives brassicoles, pour offrir une compréhension en profondeur du sujet choisi. À l'opposé, il aurait été intéressant d'avoir encore plus de réponses au questionnaire, toutefois la sollicitation et l'identification de promoteurs étaient un processus ardu et

vraiment pas efficace. Bien que le résultat global fût intéressant, cette limite dans le nombre de témoignages reçus a empêché la possibilité de faire des généralisations dans cette étude. Un organisme avec plus de ressources pourrait développer ce questionnaire et l'envoyer à tout un réseau.

Aussi, en analysant les réponses obtenues du questionnaire, il y a certaines idées que j'aurais aimé pouvoir confirmer. Par exemple, j'avais inclus le profil démographique sans aucune intention à la base; or en voyant l'âge des répondants, j'aurais vraiment aimé avoir une réponse plus précise à cette question pour confirmer mon hypothèse que la majorité des répondants sont de la génération Y. Le choix de réponse « 35-44 ans » était trop large dans ce sens.

De plus, les témoignages ont indiqué des difficultés au niveau du financement. Il aurait été intéressant d'avoir plus de détails sur ces embûches au niveau du financement afin de proposer des pistes de réflexion plus précises.

Bref, le portrait n'est pas aussi complet que je l'aurais aimé; or considérant le temps et les ressources que j'avais, je suis quand même satisfaite. L'accumulation des ressources et le temps qui s'est écoulé depuis le début de ce projet de recherche a graduellement transformé ma position au sein de l'économie sociale. Le résultat n'aurait pas été le même si ce mémoire n'avait pas pris autant de temps. Ce fut une période éprouvante, mais je suis reconnaissante pour les apprentissages réalisés.

Pour conclure, j'aimerais proposer quelques idées d'avenues de recherche basées sur ce mémoire.

Tout d'abord, revenons au thème du financement. Celui-ci fut clairement central tout au long de ce projet de recherche. En lisant le rapport de la Conférence de 1984 *Création de coopératives de travail : création spontanée, création planifiée*, ce qui m'a le plus marquée était trois témoignages de coopératives de travail mentionnant que leurs plus grands défis étaient ceux du financement et de la formation (Centre de gestion des coopératives, 1984). Cela fait donc plus de 30 ans qu'on parle de difficultés en financement de coopératives. Il serait donc intéressant de se pencher sur la question et

d'étudier cette problématique en profondeur. Certes, le financement est toujours un défi, mais pourquoi est-ce l'élément qui ressort particulièrement chez les projets coopératifs?

Ensuite, pour prendre du recul face à la situation québécoise, il serait peut-être intéressant de faire une étude comparative avec un système d'accompagnement à l'international. Cette approche m'aurait beaucoup plu, mais il m'aurait fallu beaucoup plus de ressources et de temps pour faire ce genre d'étude. Un point de vue externe permettrait de remettre en question le système québécois et de proposer l'intégration de méthodes innovantes.

Un sujet que j'ai trouvé très passionnant est celui de l'adaptation du modèle de la coopérative dans de nouveaux secteurs d'activités. Des études de cas beaucoup plus poussées pourraient être réalisées avec Activcoop, Alte Coop et Pivot : coopérative d'architectes. Ce genre de projet de recherche serait très utile pour les accompagnateurs, car ça permettrait de documenter des situations spéciales qui vont potentiellement se répéter dans le futur.

Finalement, la comparaison entre un démarrage de coopérative sous la loi canadienne et sous la loi québécoise pourrait être un sujet intéressant puisque l'impression que les promoteurs de Caravan m'ont donnée est que c'est une loi beaucoup moins contraignante, ce qui facilite le processus de démarrage. Est-ce bien le cas? Est-ce que la loi provinciale sur les coopératives est trop contraignante? Ou, au contraire, est-ce la loi canadienne qui est trop permissive? Bref, une étude comparative permettrait peut-être de faire ressortir les points forts et les points faibles de chacune des lois.

Pour terminer, l'espoir que j'ai pour ce mémoire est qu'il aura su inspirer un intérêt pour le sujet. Je crois que les coopératives méritent d'être étudiées et qu'on doit maintenir leur place au sein de l'économie québécoise.

Bibliographie

- Allimann, Marie (2018). « Réinventer le métier d'ingénieur pour avoir un impact », *Novae*.
- Cabaj, Paul et Aleksandra Szaflarska (2018). « L'éducation coopérative pour "bâtir un monde meilleur" », *RECODE*. Récupéré de re-code.ca/fr/leducation-cooperative-pour-batir-un-monde-meilleur/
- CDR Québec-Appalaches (2017a). *Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)*. Récupéré le 13 novembre 2017 de <http://cdrqa.coop/formule-coop/cooperative-de-travailleurs-actionnaire-CTA>
- CDR Québec-Appalaches (2017b). *Types de parts dans une coopérative*[Documentation].
- CDR Québec-Appalaches (2018). *Accompagnement au démarrage d'une nouvelle coopérative*. Récupéré le 3 mars 2018 de <http://cdrqa.coop/services/accompagnement-au-demarrage>
- CEFRIO et MESI (2017). *Économie sociale 2.0 Cap vers le numérique: Portrait de l'utilisation des technologies numériques dans les entreprises d'économie sociale au Québec*, Montréal, 98 p.
- Chantier de l'économie sociale (2017a). *Définition de l'économie sociale*. Récupéré le 4 mars 2017 de <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/definition/>
- Chantier de l'économie sociale (2017b). *L'économie sociale c'est quoi?* Récupéré le 11 novembre 2017 de <https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/>
- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, London, SAGE Publications Ltd, 208 p.
- Conseil de la coopération du Québec (CCQ) (1999). *Démarrer et gérer une entreprise coopérative*, Montréal, Les Éditions Transcontinental
- Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, coll. Collection Entreprendre, 194 p.
- Coop solidarité santé Montréal (2017). *Votre coopérative fait la différence!* Récupéré le 15 novembre 2017 de <https://coopsolidaritesante.org/a-propos/>
- Coopératives et mutuelles Canada (CMC) (2018). *Alliance coopérative internationale*. Récupéré le 2 mai 2018 de <http://www.canada.coop/fr/cooperatives-et-mutuelles/acj>
- Côté, Daniel (2007). « Best practices and co-operative development in Quebec », dans *Effective practices in starting co-ops: The voice of Canadian co-op developers*, Victoria: New Rochdale Press, p. 97-116.

- CQCM (2018a). *Coopératives d'ici notre empreinte sur le monde*. Récupéré le 2 mai 2018 de <https://www.cqcm.coop/microsites/cooperatives-dici-notre-empreinte-sur-le-monde/>
- CQCM (2018b). *Jeune COOP*. Récupéré le 2 mai 2018 de <https://www.cqcm.coop/education/jeune-coop/>
- Dalmas, Michel (2014). « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y? » [version électronique], *Management & Avenir*, vol. 6, no 72, p. 113-132.
- Daudier, Lyndsay (2018, 10 mars 2018). « L'innovation sociale redéfinira le monde du travail », *Les Affaires*, section Entreprendre.
- Dejoux, Cécile et Heidi Wechtler (2011). « Diversité générationnelle: implications, principes et outils de management » [version électronique], *Management & Avenir*, vol. 43, p. 227-238.
- Desforges, Jean-Guy, Delmas Levesque et Benoît Tremblay (1979). *Dynamique de la coopérative: association et entreprise*, Montréal, 37 p.
- Desjardins (2017). *Qu'est-ce qu'une coopérative et comment en créer une?* Récupéré le 10 décembre 2017 de <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/cooperative-comment-creeer/>
- Favreau, Louis (2005). *Les regroupements nationaux d'économie sociale au Québec: Essai d'analyse politique*, cahier de recherche no MS0505, Montréal, CRISES, 39 p.
- Girard, Jean-Pierre (2008). « Les coopératives de solidarité au Québec: entre rupture et continuité » [version électronique], *Économie et Solidarités*, vol. 39, no 2, p. 53-74.
- Gouvernement du Canada (2018). *Un guide d'information sur les coopératives*. Récupéré le 2 mai 2018 de https://www.ic.gc.ca/eic/site/693.nsf/fra/h_00073.html#foire
- Gouvernement du Québec (2018). *Loi sur les coopératives*, c. chapitre C-67.2. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-67.2.pdf>
- InfoPortneuf (2016, 24 octobre 2016). « Ouverture de la Microbrasserie Les Grands Bois: de la bière et bien plus! », *InfoPortneuf*.
- Investissement Québec (2015). *Portrait détaillé de la clientèle des coopératives et entreprises de l'économie sociale* rapport, Montréal, 12 p.
- La Nouvelle union (2018). *Les milléniaux adhèrent aux valeurs coopératives*. Récupéré le 2 juillet 2018 de <https://www.lanouvelle.net/les-milléniaux-adherent-aux-valeurs-cooperatives/>

- Lafrenière, Martin (2014). « Le Temps d'une Pinte et À la fût joignent la Table des microbrasseries », *Le Nouvelliste*.
- Langlois, Geneviève et Jean-Pierre Girard (2006). « Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises » [version électronique], *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, no 2, p. 197-220.
- Leclerc, Héloïse (2015, 1 mai 2015). « La Rochdale, bière coopérative », *Voir*.
- Lévesque, Benoît, Marie-Claire Malo et Jean-Pierre Girard (1999). « L'ancienne et la nouvelle économie sociale: deux dynamiques, un mouvement? Le cas du Québec », *Chaire de coopération Guy-Bernier*, vol. 004, no 103, p. 1-28.
- Librairie Pantoute (2017). *À propos*. Récupéré le 15 novembre 2017 de <http://librairiepantoute.com/a-propos/>
- Malo, Marie-Claire (2006). *Coopératives et modèle de développement: l'expérience québécoise*, no ET0601, Montréal, CRISES, 19 p.
- Malo, Marie-Claire, Benoît Lévesque et Jean-Pierre Girard (1998). *Entrepreneuriat et développement coopératifs le modèle québécois*, cahier de recherche no ET9810, Montréal, CRISES, 29 p.
- MDEIE, Direction des coopératives, , (2009). *Qu'est-ce qu'une coopérative?* Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/outils_aide/gestion_cooperative/outil_coop_cooperatives.pdf
- MDERR, Direction des coopératives, , (2004). *Les coopératives de solidarité au Québec*. Récupéré de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs59113>
- MESI (2017a). *Évolution des constitutions de coopératives non financières de 2008 à 2017*. Récupéré le 12 novembre 2017 de https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/etudes-et-analyses-23281/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f0f31eabeebcb204443d23e57593b2a&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=15469https://coopsolidaritesante.org/devenez-membre/
- MESI (2017b). *La coopérative, une entreprise "différente"*. Récupéré le 15 novembre 2017 de https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/aperçu-20394/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=9851&cHash=62541357fab2a9eeb9988d8d3b5bb31e

- MESI (2017c). *S'informer: Économie sociale*. Récupéré le 11 novembre 2017 de <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/economie-sociale/>
- MESI (2018). *Répertoires (MESI et iCRIQ)*. [https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheque/repertoires/page/repertoires-9757/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1\[mode\]=single&tx_igaffichagepages_pi1\[backPid\]=89&cHash=30453f9b5e3d24e664fd76ec24edd1d4](https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheque/repertoires/page/repertoires-9757/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=89&cHash=30453f9b5e3d24e664fd76ec24edd1d4)
- Moriez, David et Catherine Voynnet Fourboul (2016). « Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion » [version électronique], *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXII, p. 37-64.
- Passerelles (2018). *Présentation de Passerelles*. Récupéré le 2 mai 2018 de <https://passerelles.quebec/info>
- Réseau COOP (2015). *Le capital social*[Document de formation], 6 p.
- Réseau COOP (2017). *Formation d'initiation à l'entreprise COOP*[présentation de formation], 18 p.
- Revenu Québec (2007). *Bulletin d'interprétation et des pratiques administratives concernant les lois et les règlements: Statut fiscal de certaines coopératives*. Récupéré de <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=16&file=I3F996T1R3BULB.pdf>
- Sommet international des coopératives (2017). *Programme Jeunes leaders*. Récupéré le 15 novembre 2017 de <https://www.sommetinter.coop/fr/programme-jeunes-leaders>
- Tremblay, Daniel et Daniel Thomas (2008). « L'économie sociale et solidaire: une approche générationnelle » [version électronique], *Économie et Solidarités*, vol. 39, no 2, p. 3-13.
- Vézina, Martine, Damien Rousselière et Marie-Claire Malo (2014). « Conjuger innovation et adaptation: La stratégie de développement par hybridation de la coopérative agricole généraliste », p. 1-13.

Annexe 1 - Guide d'entretien semi-structuré, personnes-ressources de secteur

Individu :

Comment êtes-vous entré dans le monde des coopératives? Quel parcours, valeurs et expérience professionnelle?

Rôle de l'organisme :

Quelle est votre mission?

Quelle est votre clientèle? Principalement francophone, anglophone ou les deux?

Quels sont vos services? Comment appuyez-vous les coopératives?

Communication :

Comment communiquez-vous vos services? Où affichez-vous? Marketing?

Comment entre-t-on en contact avec vous typiquement? (site Web, réseautage, bouche-à-oreille, bureaux...)

Livraison se services :

Comment ça se passe?

Quelles difficultés rencontrez-vous?

Satisfaction et insatisfaction par rapport à ses services de la part des clients? de votre part?

Le réseau :

Qui sont vos partenaires?

Comment fonctionne le réseau pour les coopératives?

Relation avec le gouvernement?

Enjeux :

Financement?

Formation?

D'autres enjeux selon vous?

Pour aller plus loin, futurs projets :

Prochaines étapes?

Projets de développement?

Besoins particuliers de la part de votre organisme?

Annexe 2 - Étapes de démarrage d'une entreprise traditionnelle

1. Planifier le lancement d'une entreprise
Évaluer votre degré de préparation, choisir une structure, effectuer des études de marché et rédiger un plan d'affaires.
2. Choisir un nom d'entreprise
Choisir un nom d'entreprise pertinent, vérifier s'il est déjà utilisé, l'enregistrer et le protéger.
3. Enregistrer votre entreprise auprès du gouvernement
Enregistrer votre entreprise, incorporer, demander un numéro d'entreprise et ouvrir un compte fiscal.
4. Demander des permis et licences
Permis et licences qui pourraient être exigés par les trois ordres de gouvernement.
5. Obtenir du soutien et du financement pour votre entreprise
Soutien aux entreprises nationales et régionales, entrepreneurs autochtones et immigrants et programmes de financement.

Source : Gouvernement du Canada (2018a). *Démarrage d'entreprise*. Récupéré le 5 mai 2018 de <https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/lancer.html>

Annexe 3 - Guide d'entretien semi-structuré auprès des promoteurs de coopératives

Thèmes à approfondir

Individu :

Comment êtes-vous entré dans le monde des coopératives? Quel parcours, valeurs et expérience professionnelle?

Pourquoi avez-vous choisi le modèle coopératif?

Coopérative :

Quelle est la taille de votre coopérative de travailleur? Fonctionnement principalement en français ou en anglais?

Combien de temps s'est écoulé entre votre décision de démarrer une coopérative et sa création?

Quelles ont été vos démarches?

Ressources :

Quelles ressources avez-vous utilisées?

Comment avez-vous trouvé l'information nécessaire ou les ressources pour développer votre projet?

Quels sites web avez-vous consultés?

Avez-vous travaillé avec des organismes? Si oui, lesquels?

Avez-vous reçu une formation spécifique pour développer ou gérer une coopérative?

Comment avez-vous trouvé votre financement?

Besoins :

Quels sont vos besoins immédiats ou dans un futur proche?

Annexe 4 – Questionnaire pour les promoteurs de coopératives

Au sujet du projet coopératif que vous avez démarré

Quel type de coopérative?

- De travail
- De solidarité
- De consommateurs
- CTA (coopérative de travailleurs-actionnaire)
- De producteurs

Quel secteur d'activité?

- Alimentation
- Arts et culture
- Enseignement
- Habitation
- Loisirs
- Santé et services sociaux
- Télécommunications
- Autres:

Région et/ou quartier:

Depuis combien de temps existe-t-elle? (Début des activités)

- Moins d'un an
- 1-2 ans
- 2-3 ans
- 3-5 ans
- Plus de 5 ans

Combien de membres fondateurs?

Combien de membres fondateurs aujourd'hui?

Combien de membres compte votre coopérative? (Approximativement)

Pourquoi avez-vous choisi le modèle coopératif? (Pour les valeurs, ou la structure, ou autre...)

Où avez-vous entendu parler du modèle *coop*? (Sélectionner plusieurs options au besoin)

- Connaissance (ami, famille, collègue, etc.)
- À l'école
- Au travail
- Organisme (Chantier de l'économie sociale, CQCM, etc.)
- CJE (Carrefour jeunesse-emploi)
- Événement
- Site web :
- Médias sociaux :

Quel(s) organisme(s) et ressources avez-vous utilisés dans le processus de création de votre projet coopératif? (Sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent)

- CDR (Coopératives de développement régional)
- CLD (Centre local de développement)
- RÉSEAU COOP
- District 3
- PME-MTL
- Chantier de l'économie sociale
- CQCM
- RESO
- CDEC (Corporation de développement économique communautaire)
- SADC (Société d'aide au développement des collectivités)
- SAJE (accompagnateur d'entrepreneurs)
- Fondation
- Filaction
- RISQ
- Plateforme de financement participatif (Indiegogo, Ulule...)
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale
- Caisse d'économie solidaire Desjardins
- Investissement Québec
- Organisation indépendante de consultants (nommer si vous les désirez)
- Consultants indépendants
- Entourage et communauté
- Autre :

Combien avez-vous déboursé en formation au total? (Approximativement)

Moins de 500\$

- 500-1000\$
- 1000-2000\$
- 2000-5000\$
- Plus de 5000\$

Pour chaque thème ci-dessous, indiquez votre niveau d'appréciation

Accès à l'information au sujet des coopératives

Très difficile à trouver	1 2 3 4 5	Très facile à trouver
--------------------------	-----------	-----------------------

Clarté de l'information au sujet des coopératives

Très difficile à comprendre	1 2 3 4 5	Très facile à comprendre
-----------------------------	-----------	--------------------------

Accès aux ressources disponibles (trouver les organismes pour appuyer le projet, etc.)

Très difficile à trouver	1 2 3 4 5	Très facile à trouver
--------------------------	-----------	-----------------------

Qualité du service reçu auprès des organismes de soutien au développement

Très insatisfait	1 2 3 4 5	Très satisfait
------------------	-----------	----------------

Financement disponible pour les projets coopératifs

Très difficile à trouver	1 2 3 4 5	Très facile à trouver
--------------------------	-----------	-----------------------

Recommanderiez-vous ce processus aux autres promoteurs de coopératives?

Aucunement	1 2 3 4 5	Absolument
------------	-----------	------------

Vous affichez-vous « coop »? (Dans votre nom, sur votre bannière, sur votre site web ou autre)

- Oui
- Non

L'image associée au modèle coopératif représente-t-elle un avantage ou un désavantage?

- Avantage
- Désavantage

Quel(s) besoin(s) avez-vous actuellement?

- Connaissances techniques :
- Financement
- Autre :
- Aucun

Quelles recommandations auriez-vous pour les promoteurs de coopératives?

Quel(s) site(s) Web ou organisme(s) recommanderiez-vous pour obtenir de l'information sur les coopératives et le développement?

Quelles recommandations auriez-vous pour les organismes de soutien?

Y a-t-il selon vous un acteur du secteur (personnalité connue, chercheur, etc.) ou une coopérative qui sert ou qui pourrait servir de modèle dans le mouvement coopératif? Si oui, nommez.

Autre commentaire à ajouter :

Vous êtes :

- Homme
- Femme
- Autre

Votre catégorie d'âge :

- 16-24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans +

Plus haut niveau de scolarité complété :

- Primaire
- Secondaire
- Collégial
- Universitaire premier cycle
- Universitaire cycle supérieur