


## L'histoire de quatre tentatives de conversions qui n'ont pas fonctionné: Leçons apprises

*Un texte de Jonathan Silver*



On parle largement des entreprises qui réussissent leur conversion en coopérative, mais peu des entreprises qui échouent. Les entrepreneurs savent que les échecs sont des occasions d'apprentissage et de croissance; dans cet esprit, l'« échec » ne constitue pas une défaite, mais bien un moment charnière où la croissance se poursuit dans de nouvelles directions. On semble présumer que si l'on souhaite réussir, on doit tourner son regard vers ceux qui ont réussi, et non vers ceux qui ont échoué. Cependant, les erreurs d'autrui sont riches d'enseignements. Se renseigner sur les difficultés des autres peut nous aider dans nos propres problèmes.

Dans les pages suivantes, nous nous penchons sur quatre entreprises qui, après avoir exploré la possibilité de la conversion en coopérative, se sont rendu compte qu'elle ne serait pas viable dans leur cas. La conversion d'entreprise en coopérative (CEC) est une des options envisageables pour sauver une entreprise qui devrait autrement fermer ses portes, en en transférant la propriété à un groupe d'individus, c'est-à-dire une coopérative.<sup>1</sup> Les quatre études de cas présentées ici portent sur un restaurant à vocation sociale, un centre culturel hébergé dans un édifice patrimonial, une usine de pâtes et papiers située dans une ville industrielle et une épicerie localisée dans une petite municipalité.

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur les coopératives et la CEC, consultez [www.coopconvert.ca](http://www.coopconvert.ca)

Dans chaque étude de cas, nous commençons par dresser un bref historique de l'entreprise, pour ensuite indiquer pourquoi elle était menacée de fermeture et les raisons pour lesquelles elle a décidé d'expérimenter la CEC, expliquer le déroulement de la tentative et analyser les causes de l'échec. Même si les échecs relèvent en partie de causes propres à chaque cas, certains thèmes communs émergent : le manque de temps, de leadership, de ressources humaines, de capital et de connaissances sur la façon de procéder à une CEC. Pour conclure, nous reviendrons brièvement sur les enseignements qu'il est possible d'en tirer pour les futures CEC.

## Meteor Café Bistro

Un restaurant n'est pas simplement un lieu de restauration; c'est un des fils du tissu social qui unit la communauté. À ce titre, les restaurants peuvent se prêter au modèle coopératif. Les fermetures de restaurants se multiplient un peu partout au Canada, une tendance aggravée par la pandémie de COVID-19. La CEC pourrait-elle représenter une stratégie de survie pour le milieu de la restauration?

En 2004, Nicole Guertin et son partenaire Jocelyn Blais commencent à acquérir des maisons historiques dans la ville de Temiskaming Shores, en Ontario, pour les convertir en propriétés locatives de vacances. Tout en appréciant au plus haut point la qualité de l'hébergement, les clients soulignent à M<sup>me</sup> Guertin le manque d'options de restauration. Dans ce contexte, M<sup>me</sup> Guertin, une ex-infirmière en santé communautaire qui se décrit elle-même comme une « personne tournée vers sa communauté », décide d'ouvrir avec M. Blais un restaurant à vocation sociale, le Café Bistro Meteor (Meteor)<sup>2</sup>.

M<sup>me</sup> Guertin a de grandes aspirations pour ce qu'elle envisage comme un « restaurant communautaire<sup>3</sup> » à solides visées sociales qui constituerait un lieu de développement communautaire, de programmes sociaux et culturels et d'action environnementale. Il hébergerait des marchés publics et des activités pour les francophones, les nouveaux arrivants,

---

<sup>2</sup> N. Guertin, communication personnelle, 21 décembre 2020.

<sup>3</sup> N. Guertin, communication personnelle, 21 décembre 2020.

les personnes s'identifiant comme LGBTQ2+, les personnes vivant avec une dépendance et d'autres clientèles.

Malheureusement, peu après l'ouverture du Meteor en 2018, les deux propriétaires constatent qu'ils ne sont pas taillés pour la vie de restaurateurs. Être propriétaires-exploitants d'un restaurant s'avère être plus exigeant que prévu. Entre la planification, les achats, l'administration et les autres tâches opérationnelles, il reste peu de temps pour les programmes à but social. Le couple a alors eu une idée.

Convertir le restaurant en coopérative leur permettrait de concilier la gestion du restaurant avec le service communautaire, puisque ce double fardeau serait réparti dans la communauté. En outre, le restaurant communautaire appartiendrait véritablement à la communauté.

Ils décident alors de former une coopérative avec leurs dix employés, sous la forme d'une coopérative de travail. Cette décision implique qu'ils éduquent leur personnel sur la façon de gérer collectivement une entreprise et sur la nature du modèle coopératif. Nicole Guertin décroche un financement de 10 000 \$ de la Subvention Canada-Ontario pour l'emploi, qui lui permet d'embaucher une personne chargée d'élaborer et d'offrir une formation de quatre mois sur le leadership afin de préparer les travailleurs au rachat de l'entreprise sous l'entité coopérative. M<sup>me</sup> Guertin se rappelle que certains employés possédaient de grands talents qui seraient utiles pour diriger la coopérative, mais que la plupart ne possédaient pas l'éventail de compétences nécessaires pour gérer tous les aspects d'une entreprise. En effet, les compétences techniques nécessaires en cuisine divergent des compétences sociales qu'exige le service aux tables et des compétences comptables essentielles à la tenue des livres. De plus, aucun employé ne possédait à la fois les solides aptitudes au leadership et les robustes compétences communicationnelles nécessaires pour devenir le visage public du restaurant. Même en mettant de côté ces préoccupations, les employés n'avaient pas les moyens de se permettre un rachat de 10 000 \$. De toute évidence, l'option coopérative de travail s'avérait être une impasse.

Les propriétaires se tournent alors vers la communauté pour tenter de former une coopérative multipartite, c'est-à-dire une coopérative de solidarité qui serait possédée et gérée par des travailleurs, des agriculteurs, des clients et d'autres groupes intéressés. Avec l'aide du Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO), le couple organise une réunion publique pour présenter leur idée. La manifestation d'intérêt et d'enthousiasme – deux cents adhésions à la coopérative sont vendues – se teinte également de scepticisme. La population locale a une connaissance faible, voire nulle du modèle coopératif, et le couple ne peut trouver aucun exemple de cas illustrant à quoi ressemblerait une entreprise coopérative de solidarité en restauration. Le couple doit donc recommencer à expliquer le modèle coopératif aux membres potentiels tout en s'efforçant d'organiser la coop, un travail pédagogique qui « pompait toute notre énergie », aux dires de Mme Guertin<sup>4</sup>. Le modèle coopératif est à ce point méconnu que le couple doit même en expliquer le fonctionnement lorsqu'il demande un prêt au Réseau de développement des collectivités du Canada, un regroupement d'organismes sans but lucratif qui, selon son site Web, offre « des services aux petites entreprises de collectivités rurales et semi-urbaines<sup>5</sup> ».

L'enthousiasme de la collectivité envers l'idée d'un restaurant coopératif s'étirole toutefois devant la perspective d'assumer les rôles de leadership et d'exécuter les tâches inhérentes à la mise sur pied et à la gestion d'une coopérative. Les intervenants auraient clairement de la difficulté à concilier ces responsabilités avec leur travail quotidien. Même s'il a la chance de recevoir gracieusement quelques conseils de Russ Christianson, un développeur de coopératives chevronné, le couple continue d'assumer le gros du travail, ce qui, en plus de leur responsabilité de propriétaires-exploitants, est source d'épuisement.

Un autre défi consiste à trouver, hors du budget d'exploitation, l'argent nécessaire pour financer la conversion (par exemple les frais juridiques). Le couple Guertin-Blais réussit à obtenir du Fonds pour la préparation à l'approvisionnement et à l'investissement (FPAI) un montant de 20 000 \$ en capital de démarrage, qui aurait couvert une bonne partie des frais de conversion.

---

<sup>4</sup> N. Guertin, communication personnelle, 14 janvier 2021.

<sup>5</sup> Réseau de développement des collectivités du Canada (n.d.). Extrait de <https://communityfuturescanada.ca/>

Malheureusement, l'annulation abrupte du FPAI par le gouvernement Ford semble sonner le glas prochain du Meteor.

Quand les propriétaires de la brasserie voisine, le Whiskey Jack, proposent d'acheter le bâtiment, le couple épuisé décide de jeter l'éponge. Le bâtiment appartient maintenant à Whiskey Jack, tandis que le restaurant est détenu et exploité par un tiers, mais pas en tant que coopérative.

En rétrospective, l'échec de la conversion de Meteor en coopérative s'explique par quelques raisons clés. Le processus de CEC est à ce point déroutant et inconnu que M<sup>me</sup> Guertin et M. Blais se sont épuisés dans les dédales du processus. Tous deux ont dû consacrer beaucoup de temps et de ressources à s'aventurer dans des culs-de-sac qu'ils auraient pu éviter s'ils avaient disposé d'une feuille de route. Si les CEC étaient plus courantes et s'il avait existé davantage de ressources pédagogiques, le couple aurait pu consacrer moins de temps et d'énergie à éduquer la communauté et les autres parties intéressées. De plus, il leur aurait été possible de montrer à la communauté un exemple de conversion réussie de restaurant en coopérative, et ainsi convaincre plus facilement la population locale de s'intéresser activement au projet.

De plus, Nicole et Jocelyn auraient pu éviter l'épuisement s'ils avaient eu accès à davantage de soutien gouvernemental et de ressources financières. L'accès à des subventions leur aurait permis d'embaucher un développeur de coopérative à plein temps, qui aurait pris sur ses épaules une partie du fardeau. Au lieu de cela, le couple devait assurer la gestion quotidienne de leur entreprise tout en menant le processus de conversion, une tâche pour le moins éreintante.

Par ailleurs, Ryan Collins-Swartz, codirecteur chez Tapestry Community Capital, une organisation sans but lucratif qui aide les entreprises à lever et à gérer des obligations communautaires (un véhicule d'investissement communautaire), a rencontré les propriétaires de Meteor durant la phase préliminaire d'une opération de levée d'obligations communautaires (il a également œuvré avec la coopérative Finlandia, dont nous parlerons plus loin). M. Collins-Swartz souligne la difficulté, dans une petite municipalité (Temiskaming Shores est la deuxième plus petite

municipalité de l'Ontario en termes de population), de rassembler l'information et d'effectuer les démarches nécessaires à une CEC<sup>6</sup>. M<sup>me</sup> Guertin et M. Blais n'ont d'ailleurs appris l'existence de Tapestry que lors d'un voyage à Toronto, à plus de cinq cents kilomètres de distance. Si l'on donne raison à M. Collins-Swartz, il devient essentiel de trouver des moyens d'accéder équitablement aux ressources dont toute entreprise canadienne, où qu'elle se trouve, pourrait avoir besoin pour se convertir.

## La Finlandia Association

Les bâtiments historiques peuvent s'avérer indispensables au tissu social d'une communauté. Les vieux bâtiments sont des bastions historiques et culturels, dont les loyers généralement modestes en font des lieux idéaux pour les entreprises qui font primer la culture sur le profit. Vu l'importance des bâtiments historiques pour leurs communautés, est-ce qu'une CEC peut aider une communauté à sauver un bâtiment historique?

Le Temple du travail finlandais, situé à Thunder Bay en Ontario, est un bâtiment énormément apprécié de la population; il abrite un restaurant sans doute encore plus prisé, le Hoito. Le bâtiment achevé en 1910 a récemment été désigné lieu historique national en raison de son importance pour les immigrants finlandais et de son rôle dans le mouvement ouvrier au Canada<sup>7</sup>. Le restaurant Hoito est en activité depuis 1918 dans le sous-sol du Temple, où il sert de copieux plats finlandais aux travailleurs forestiers, aux habitants locaux et aux visiteurs. Fondé à l'origine comme coopérative, Hoito a été démutualisé en 1974.

En 2018, le Temple du travail finlandais, propriété de la Finlandia Association de Thunder Bay (une organisation sans but lucratif), sert de lieu de rassemblement à prix modique pour la tenue d'activités communautaires et culturelles. Les revenus générés par le Hoito permettent à la

---

<sup>6</sup> N. Guertin, communication personnelle, 14 janvier 2021.

<sup>7</sup> Lieux patrimoniaux du Canada (n.d.), *Lieu historique national du Canada du Temple-du-Travail-Finlandais*.  
<https://www.historicplaces.ca/fr/rep-reg/place-lieu.aspx?id=18724>

Finlandia Association maintenir de faibles coûts de location pour la salle d'activités située à l'étage.

Malgré sa popularité, les recettes du Hoito ont diminué au cours de la dernière décennie. De deux millions de dollars en 2008, elles ont presque chuté de moitié dix ans plus tard. Selon Paula Haapanen, Canadienne de première génération aux racines finlandaises et ancienne membre du conseil d'administration de la Finlandia Association (2016-2018), le déclin s'explique par l'ouverture de nouveaux restaurants en ville, combinée à un changement de culture<sup>8</sup>. Les critiques publiées sur Internet mettent au jour une autre explication : une apparente baisse de qualité des repas servis et du service, un rapport qualité-prix décroissant, et la désuétude du décor.

Quelques années avant ce déclin, soit en 2010, la Finlandia Association a toutefois contracté des emprunts pour rénover l'édifice centenaire. Quand les recettes du Hoito se sont mises à diminuer, la Finlandia Association a eu de plus en plus mal à rembourser ses dettes en plus d'assumer ses dépenses habituelles. En 2015, « l'association accusait un endettement de plus de 700 000 \$, et le club et le restaurant risquaient de fermer<sup>9</sup> ». L'association a réussi à se tirer d'affaires pendant les cinq années suivantes, puis la COVID-19 a frappé.

En mars 2020, la Finlandia Association fait défaut d'un paiement d'environ 2 000 \$ à la Banque Royale du Canada (RBC). Face au refus de la RBC de reporter le paiement, et incapable de générer des recettes en raison de la COVID-19, l'association peut soit déclarer faillite, soit liquider ses actifs pour rembourser le prêt. À la fin mai, les membres de l'association votent pour sa liquidation. M<sup>me</sup> Haapanen croit toutefois qu'une conversion au modèle coopératif peut permettre de sauver le bâtiment. Son plan consiste à vendre les actifs, à rembourser le prêt, à

---

<sup>8</sup> P. Haapanen, communication personnelle, 18 décembre 2020.

<sup>9</sup> Finlandia Association's finances in much better shape after near collapse (20 avril 2015). *CBC News*. Tiré de <https://www.cbc.ca>

former une coopérative puis à racheter les actifs. Autrement dit, la Finlandia Association opérerait une CEC pour recouvrer les actifs liquidés.

La pression est forte, et il n’y a pas de temps à perdre. Quelques bénévoles dévoués décident de créer une coopérative. En moins de trois semaines, grâce à l’aide de députés provinciaux locaux qui accélèrent le traitement de la paperasse, la Finlandia Co-operative of Thunder Bay Inc. est constituée. Heureusement, il s’avérait que M<sup>me</sup> Haapanen travaillait comme développeuse de coopératives pour le Conseil de la coopération de l’Ontario, et son directeur général, Julien Geremie, l’encourage à consacrer une partie de son temps de travail à la conversion en coopérative de la Finlandia Association, puisque cela correspond à ses responsabilités de promotion du développement économique communautaire. Il s’agit là d’une aubaine pour la coopérative; non seulement M<sup>me</sup> Haapanen est rémunérée pour effectuer la conversion, mais elle a aussi accès au savoir et aux conseils de ses collègues.

Une membre de la communauté locale, Lyndsay Williams, lance alors une campagne GoFundMe qui suscite un énorme enthousiasme<sup>10</sup>. La campagne permet rapidement de lever près de trente mille dollars, un montant insuffisant pour racheter le bâtiment, mais qui pouvait aider.

M<sup>me</sup> Haapanen se souvient des longues et épuisantes journées durant lesquelles le conseil d’administration intérimaire a tenté de trouver une solution de rachat viable. Après avoir envisagé de contracter un prêt auprès du Fair Finance Fund, le conseil a décidé de tenter d’obtenir un financement à moindre taux d’intérêt.

En juillet, M<sup>me</sup> Haapanen rencontre M. Collins-Swartz de Tapestry Community Capital (dont il a été fait mention plus haut). Ce dernier évoque le sentiment d’urgence qui anime alors le conseil d’administration, lequel doit trouver près d’un million de dollars en quelques mois, un objectif jugé irréaliste puisqu’il faut généralement compter entre trois et six mois simplement pour lever

---

<sup>10</sup> Save the Hoito. (21 mai 2020). Tiré de <https://ca.gofundme.com/f/save-the-hoito>



des obligations communautaires<sup>11</sup>. Il suggère de trouver une solution de financement à court terme (comme l'emprunt auprès des membres ou le financement commercial) qui pourrait ultérieurement être remboursée avec les fonds issus d'une campagne d'investissement communautaire.

Lorsque quatre entrepreneurs sociaux intéressés par l'achat du bâtiment approchent le conseil d'administration intérimaire, la situation semble prendre une tangente prometteuse. Malheureusement, les négociations échouent en raison d'incertitudes entourant les éventuelles réparations à effectuer sur l'édifice centenaire. Une fois passée la date-butoir pour faire une offre sur l'immeuble, celui-ci est acquis par Brad McKinnon, un agent immobilier habitant à Barrie, à 1 300 kilomètres de là.

De l'avis de M. McKinnon, l'avenir du bâtiment passe par « la remise en activité du restaurant Hoito » et la transformation du reste du bâtiment en « appartements haut de gamme<sup>12</sup> ». La coopérative Finlandia souhaite conclure un contrat de location avec M. McKinnon pour exploiter le restaurant Hoito durant la journée, et ensuite utiliser les lieux comme espace communautaire le soir.

Pourquoi cette tentative de CEC a-t-elle échoué? M<sup>me</sup> Haapanen cite au premier chef l'étroit créneau temporel (25 mai-12 août) durant lequel il fallait créer une coopérative, lever des fonds et acheter le bâtiment. Cette contrainte temporelle a été aggravée par la pandémie, qui a ralenti la conversion et alourdi le processus. Une CEC peut demander jusqu'à deux ans; la contrainte temporelle représentait donc clairement un obstacle dans ce cas. M<sup>me</sup> Haapanen et ses collègues espéraient qu'un membre de la communauté finlandaise attaché au bâtiment se présente pour aider à l'acheter, mais cet espoir ne s'est jamais matérialisé.

---

<sup>11</sup> R. Collins-Swartz, communication personnelle, 14 janvier 2021.

<sup>12</sup> [Diaczuk](#), D. (25 septembre 2020). UPDATED: Finnish Labour Temple to undergo changes with new owner. *Tbnewswatch.com*, tiré de <https://www.tbnewswatch.com>

M. Collins-Swartz convient que, pour la Finlandia Co-op, « le facteur temps a été le principal obstacle<sup>13</sup> ». D'après lui, « les gens ignorent parfois quand ils vont devoir fermer... Si vous avez le temps de constituer une équipe et de former une communauté, [les liens communautaires] peuvent être très puissants. Mais il faut du temps pour en arriver là<sup>14</sup> ». Là encore, on ignore si les fonds recueillis par la campagne GoFundMe étaient représentatifs de la bonne volonté et de l'argent que la communauté était en mesure d'offrir. En d'autres mots, il se peut fort bien que la communauté ne possédait pas suffisamment d'actifs pour racheter le bâtiment.

## La société Eurocan Pulp & Paper Co.

Les villes industrielles dépendent de leurs usines; si elles ferment, les moyens de subsistance de nombreux résidents peuvent être mis en péril. C'est pourquoi les villes industrielles qui font face à une fermeture d'usine semblent offrir un environnement propice à la CEC, puisqu'une cause commune et l'imminence de difficultés viennent unir la collectivité locale.

Le 27 octobre 2009, l'usine Eurocan Pulp & Paper Co., située dans le district de Kitimat en Colombie-Britannique, compte un effectif de plus de cinq cents employés et est le deuxième employeur du district. Depuis quarante ans, l'usine produit du papier kraft et du carton doublure (des matériaux servant à la fabrication du carton). Le jour suivant, la société mère de l'usine, la West Fraser Timber Co. Ltd., annonce que l'usine Eurocan fermera ses portes dans trois mois.

Selon la West Fraser, l'usine n'est plus économiquement viable. Hank Ketcham, président de West Fraser, explique : « Malheureusement, même selon les plus optimistes projections, la rentabilité fondamentale de l'usine s'est détériorée au point où une fermeture permanente s'avère être l'unique option raisonnable<sup>15</sup>. » En effet, au cours des années précédentes, les fermetures et les compressions de personnel des scieries ont fait grimper le prix des matières

---

<sup>13</sup> R. Collins-Swartz, communication personnelle, 14 janvier 2021.

<sup>14</sup> M. Frost, communication personnelle, 14 janvier 2021.

<sup>15</sup> West Fraser to permanently close Eurocan operation in Kitimat, B.C. (3 novembre 2009). *Pulp & Paper Canada*. Tiré de <https://www.pulpandpapercanada.com/>

premières, et la concurrence internationale a fait chuter les prix de vente des produits transformés.

Néanmoins, la viabilité économique n'a pas nécessairement la même signification pour une entreprise privée (qui souhaite maximiser les profits) et pour une coopérative (qui veut répondre aux besoins de ses membres). Autrement dit, une usine qui ne génère pas les juteux profits nécessaires pour satisfaire les actionnaires d'une entreprise privée peut s'avérer suffisamment rentable pour les membres d'une coopérative. Est-il possible que l'usine soit économiquement viable en tant que coopérative?

Tout juste après l'annonce de la West Fraser, les dirigeants du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) approchent la Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT) et la BC Co-operative Association (BCCA) pour discuter d'une éventuelle CEC<sup>16</sup>. Ces organisations joignent leurs efforts à ceux de la FWC Development Cooperative, une coopérative de travail composée de développeurs de coopératives. En quelques semaines, plusieurs développeurs de coopératives, dont Marty Frost, se mettent à la tâche de sauver l'usine. À peu près en même temps, les travailleurs de l'usine et la population locale créent le Eurocan Industrial Viability Group (EIVG) pour approfondir l'éventualité d'une CEC. Dans tout projet de conversion en coopérative, le volet éducation occupe une grande place. Le 15 décembre, les développeurs de coopératives de la BCCA visitent Kitimat pour informer les parties concernées sur la nature et les diverses modalités d'une CEC.

L'avenir semble prometteur. La possible conversion suscite clairement l'enthousiasme de la population. Plus de 500 personnes assistent à la réunion publique organisée par la BCCA<sup>17</sup>. En une semaine, 100 000 \$ sont recueillis pour aider à financer la CEC. Compte tenu de cette démonstration d'intérêt, Mary Murphy, présidente d'une section locale du SCEP, estime qu'il est

---

<sup>16</sup> Community rallies to save Eurocan mill. (1<sup>er</sup> août 2010). *Pulp & Paper Canada*. Tiré de <https://www.pulpandpapercanada.com/>.

<sup>17</sup> Eurocan viability group releases co-op structure. (14 juillet 2010). *The Northern Sentinel*. Tiré de <http://www.proquest.com>

logique de préparer le terrain pour une CEC en créant une coopérative, La Northwest Lumber Mill Co-op.

Une étude de faisabilité commandée pour déterminer si l'usine pouvait fonctionner sous le modèle coopératif et être rentable conclut à la viabilité économique du projet<sup>18</sup>. Autre bonne nouvelle : malgré sa fermeture le 31 janvier, l'usine sera démantelée qu'à l'été, ce qui laisse donc plus de temps pour œuvrer à la CEC.

En mai, M. Frost estime que le processus de conversion est « en bonne voie<sup>19</sup> ». Un mois plus tard toutefois, il lui semble que la conversion est « au point mort » pour deux raisons<sup>20</sup>. Tout d'abord, le syndicat s'est « retiré » du projet<sup>21</sup>. M. Frost a l'impression « de ne pas avoir accès à certaines informations » : il soupçonne l'existence d'un autre plan pour le site de l'usine, qui n'est pas ouvertement discuté<sup>22</sup>. Deuxièmement, la Northwest Lumber Mill Co-op ne dispose pas d'un plan de financement suffisamment détaillé, et les quelque 100 000 \$ amassés ne représentent pas, selon M. Frost, un gros montant par rapport à la valeur de l'usine (environ 135 millions de dollars). Par ailleurs, la valeur estimée de l'entreprise n'inclut pas les droits d'accès aux routes menant à l'usine ni les frais liés au déclassement des installations, ce qui compliquerait le fonctionnement et la santé financière de la coopérative même si elle avait les moyens d'acheter l'usine. Quoi qu'il en soit, il semble que la Northwest Lumber Mill Co-op ne puisse se le permettre. L'adhésion à la coopérative pourrait jusqu'à 25 000 \$ aux travailleurs et aux investisseurs communautaires, un montant qui n'est pas à la portée de tous<sup>23</sup>. L'incapacité de la coopérative à trouver un partenaire pouvant contribuer substantiellement à l'acquisition exacerbe également la situation<sup>24</sup>.

---

<sup>18</sup> Eurocan viability group releases co-op structure. (14 juillet 2010). *The Northern Sentinel* Retrieved from <http://www.proquest.com>

<sup>19</sup> M. Frost, communication personnelle, le 5 février 2021.

<sup>20</sup> M. Frost, communication personnelle, le 5 février 2021.

<sup>21</sup> M. Frost, communication personnelle, le 5 février 2021.

<sup>22</sup> M. Frost, communication personnelle, le 5 février 2021.

<sup>23</sup> McFarlane, W. (15 juillet 2010). On Saving Eurocan. *Terrace Daily Online*, Tiré de <http://www.mwpr.ca>

<sup>24</sup> Damonse, A. (21 juillet 2010). Eurocan deposit deadline passes without sale. *The Northern Sentinel* Tiré de <http://www.proquest.com>

Incapable d'honorer l'échéance du 15 juillet pour le versement d'un acompte, l'occasion d'acheter l'usine échappe donc à la coopérative. Un an plus tard, le 14 juillet 2011, Kitimat LNG, une initiative de la Chevron Corporation, annonce « avoir conclu un accord pour acheter de West Fraser l'ancien site industriel d'Eurocan<sup>25</sup> ». Selon sa synthèse de projet, il semble que Chevron envisageait déjà d'acheter le site avant – et donc également pendant – la tentative de CEC : « Le projet Kitimat LNG est en développement depuis 2008 et a reçu, à la suite de son évaluation environnementale, l'approbation fédérale [...] en décembre de cette même année. L'approbation provinciale de l'évaluation environnementale du projet a été obtenue en janvier 2009<sup>26</sup> ».

Plusieurs constats expliquent l'échec de la tentative de CEC. Premièrement, M. Frost souligne qu'un des ingrédients nécessaires à la réussite d'un projet de conversion d'une entreprise en coopérative par ses employés est la présence d'un propriétaire dont les motivations de vente ne se limitent pas au profit. Un tel propriétaire peut faciliter le processus de vente, un facteur crucial quand le temps presse. M. Frost se demande si diverses étapes menant à la conversion (p. ex. la tenue d'une étude de faisabilité) auraient pu être anticipées si la West Fraser avait voulu vendre aux travailleurs. Il explique : « Une planification préalable est essentielle à une bonne transition. Il existe un certain nombre de mesures qui, avec un certain préavis, peuvent être mise en œuvre et qui profitent aussi bien à la coopérative acquéreuse qu'au propriétaire vendeur<sup>27</sup>. »

Deuxièmement, le fait qu'un district de 8 000 habitants ait pu lever 100 000 \$ en quelques semaines est une démonstration impressionnante de soutien populaire. Cela dit, une CEC ne peut carburer uniquement à l'enthousiasme et à la motivation; il faut un capital suffisant. L'argent est important pour financer les dépenses de la CEC et pour rémunérer des personnes aptes à consacrer le temps nécessaire à une CEC.

---

<sup>25</sup> West Fraser. (14 juillet 2011). *CEOMMUNIQUÉ : Kitimat LNG to purchase eurocan industrial site*. (14 juillet 2011). Tiré de <https://www.westfraser.com/investors/news/news-releases/km-lng-purchase-eurocan-site>

<sup>26</sup> Chevron Canada. (n.d.) *Project overview* [communiqué]. <https://canada.chevron.com/-/media/canada/our-businesses/documents/kitimat-community-news/klng-june-dec-2017-open-house-all-boards.pdf>

<sup>27</sup> M. Frost, communication personnelle, 30 mars 2021.

Troisièmement, une CEC peut se heurter à des barrières systémiques. Selon M. Frost, les lois et les conventions collectives ne sont pas toujours formulées de manière à faciliter une conversion en coopérative. Eurocan n'avait qu'à donner un préavis de 90 jours avant de fermer ses portes. Une conversion de cette ampleur ne pouvait réussir que si l'on avait disposé de plus de temps pour l'organiser. En outre, lorsque des transactions commerciales se font sous le sceau de la confidentialité et qu'il faut obtenir des autorisations pour faire des évaluations (p. ex. une étude de faisabilité), on perd un précieux temps. Ces trois enjeux offrent quelques pistes quant aux changements à apporter aux politiques gouvernementales, ou aux clauses à intégrer aux conventions collectives pour faciliter la réalisation des CEC<sup>28</sup>.

## Earlton Grocery King

Lorsqu'une petite municipalité perd son épicerie, elle perd plus qu'un endroit pour faire ses courses; elle perd l'accès à de la nourriture, à des emplois et à une richesse locale, et elle perd un lieu de rassemblement. S'il devient nécessaire de se rendre dans une ville voisine pour faire ses courses, les personnes qui n'ont pas accès à une voiture (souvent des personnes âgées) perdent également leur indépendance et leur autonomie. Enfin, si l'épicerie de cette autre ville appartient à un géant de l'alimentation, l'argent local sera transféré vers l'extérieur. Malgré ces tristes conséquences, les fermetures d'épiceries se multiplient dans les petites villes canadiennes.

Le modèle coopératif a prouvé son efficacité dans le secteur de l'alimentation; il existe près de 100 coopératives alimentaires au Canada<sup>29</sup>. Une épicerie peut-elle pour autant éviter la fermeture en se transformant en coopérative? Cette mini-étude de cas s'intéresse à une épicerie dont la tentative de conversion en coopérative a échoué.

---

<sup>28</sup> M. Frost, communication personnelle, 5 février 2021

<sup>29</sup> Food co-ops and associates. (n.d.). Tiré de <https://www.grocer.coop/coops>; La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (2020). Tiré de <https://fcaq.coop/le-reseau/>

En 2018, l'épicerie Earlton Grocery King est en activité depuis 60 ans dans le village d'Earlton, où elle dessert les 1 200 résidents du canton d'Armstrong dans le nord de l'Ontario. Grocery King est davantage qu'une simple épicerie; elle sert de carrefour communautaire. Par exemple, son stationnement sert de site d'embarquement/débarquement pour le covoiturage, de lieu de rencontre officiel et officieux et de carrefour de réseautage formel et informel.

Lorsque Grocery King annonce qu'elle va fermer ses portes en mai 2018 en raison de trop faibles ventes, le Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO) lui offre de l'aider à se transformer en coopérative. Cette main tendue semble inspirée par le succès remporté en 2012 par le CCO dans la conversion en coopérative d'une autre épicerie, l'Épicerie coopérative de Moonbeam. Selon le CCO, une CEC permet de redistribuer dans la collectivité les profits de l'épicerie et encourage l'achat local<sup>30</sup>.

Durant l'hiver, le CCO organise une assemblée publique. Quelque 150 résidents enthousiastes se pressent dans un centre communautaire pour une séance d'information sur le modèle coopératif et la façon dont une CEC peut sauver l'épicerie. Des représentants du CCO, d'Earlton Grocery King, du canton d'Armstrong et de Moonbeam y prennent la parole.

Après la rencontre, le CCO sonde le milieu pour jauger l'intérêt envers une CEC. La réponse est enthousiaste; environ 12 % des résidents répondent au sondage, la plupart favorablement<sup>31</sup>. Le conseil municipal décide de former un comité pour aller de l'avant. La population fait preuve d'empressement pour faire partie de ce comité, 35 personnes ayant postulé aux onze sièges.

Le 12 septembre 2018, le CCO annonce la formation du Comité d'action temporaire pour le projet d'épicerie coopérative à Earlton<sup>32</sup>, en vue de « mettre en place une épicerie coopérative

---

<sup>30</sup> Senga, B. (21 août 2018). Un projet d'épicerie coopérative franchit une nouvelle étape. *Radio-Canada*, Tiré de <https://ici.radio-canada.ca/>

<sup>31</sup> Senga, B. (12 août 2018). Un projet d'épicerie coopérative franchit une nouvelle étape. *Radio-Canada*, Tiré de <https://ici.radio-canada.ca/>

<sup>32</sup> Senga, B. (28 juin 2018). Le modèle de gestion coopératif exploré pour une épicerie du Nord de l'Ontario. *Radio-Canada*, Tiré de <https://ici.radio-canada.ca/>

pour desservir les 1 200 habitants dans le village d'Earlton<sup>33</sup> ». Le comité doit œuvrer de concert avec le CCO, qui mènera une étude de faisabilité pour établir les détails du modèle d'affaires. Ses membres recevront également une formation du CCO sur la CEC. M<sup>me</sup> Shannon Wittmaack, résidente d'Earlton et présidente du comité, décrit les membres du comité comme « le plus épatant groupe de fonceurs que vous pouvez imaginer<sup>34</sup> ». Les choses se présentent bien.

Dès le départ, le comité se heurte toutefois à divers obstacles. Tout d'abord, en sondant la collectivité pour avoir une idée des recettes que pourrait générer l'épicerie, il constate que les gens ne sont pas enclins à y dépenser plus d'argent qu'auparavant, pour diverses raisons : prix élevés, manque de choix et de disponibilité, proximité commode d'autres options.

Earlton a en effet subi un changement de culture au cours des soixante dernières années. De milieu de vie et de travail, la municipalité s'est transformée en un endroit où les habitants qui y vivent, mais vont travailler et se divertir ailleurs. Ils font de plus en plus leurs emplettes chez divers grands détaillants des villes voisines de New Liskeard et Englehart (éloignées de 15 à 25 kilomètres). Pour les résidents, faire ses achats à l'extérieur de la ville est pratique et donne accès à une plus grande variété de produits, à des prix plus bas.

À la lumière de ces informations, le comité conclut que, pour faire ses frais, le nouveau commerce devra être un centre polyvalent (un des ingrédients du succès de Moonbeam). Ce qui débouche sur le deuxième obstacle : pour aménager un lieu multifonctionnel, il faut rénover ou déménager, deux options trop onéreuses (le déménagement étant particulièrement problématique, car tout nouvel emplacement aurait été peu pratique pour les individus ne possédant pas d'automobile).

---

<sup>33</sup> Conseil de la coopération de l'Ontario. (12 septembre 2018). Le projet d'épicerie coopérative à Earlton crée un comité d'action [communiqué]. Tiré de [https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/coopontariofr/pages/29/attachments/original/1536754779/2018-09-10\\_Le\\_projet\\_d%E2%80%99%C3%A9picerie\\_coop%C3%A9rative\\_%C3%A0\\_Earlton\\_cr%C3%A9e\\_un\\_comit%C3%A9\\_d%E2%80%99action\\_-\\_Version\\_web.pdf?1536754779](https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/coopontariofr/pages/29/attachments/original/1536754779/2018-09-10_Le_projet_d%E2%80%99%C3%A9picerie_coop%C3%A9rative_%C3%A0_Earlton_cr%C3%A9e_un_comit%C3%A9_d%E2%80%99action_-_Version_web.pdf?1536754779)

<sup>34</sup> S. Wittmaack, communication personnelle, 13 octobre 2020



Troisième obstacle : leur modèle d'entreprise semble comporter des erreurs. Au vu des prévisions de recettes exagérément optimistes, la viabilité financière d'une épicerie coopérative semble irréaliste.

Certains membres du comité, se sentant dépassés par la situation et n'ayant pas les connaissances nécessaires pour démêler les nombreux problèmes logistiques de la CEC, cessent d'assister aux réunions. En mars, le comité reçoit l'étude de faisabilité du CCO et conclut à la non-faisabilité d'une CEC. Les membres dissolvent le comité après avoir proposé de créer un autre groupe de travail pour trouver d'autres moyens d'approvisionner la collectivité en nourriture<sup>35</sup>.

En avril 2020, le bâtiment abritant l'épicerie est acquis conjointement par le Club Lions d'Earlton, la Timiskaming Foundation et le Club de l'âge d'or d'Earlton<sup>36</sup>. Earlton ne récupère pas son épicerie, mais le bâtiment conserve sa vocation de centre communautaire.

Même si le comité n'a pas réussi à sauver l'épicerie, la tentative de conversion en coopérative demeure une histoire de réussite. Après avoir initié la démarche, le comité a déterminé que la poursuite de la conversion entraînerait de plus grandes difficultés économiques que son abandon. Bien sûr, on avait investi beaucoup de temps et d'argent, mais il faut parfois dépenser d'importantes ressources pour conclure à la non-viabilité d'une idée d'affaires.

Dans cet esprit, ce projet de CEC n'était pas viable pour plusieurs raisons. Premièrement, la conversion en coopérative ne peut à elle seule sauver une entreprise mourante; il doit y avoir une occasion d'affaires. En l'occurrence, l'occasion d'affaires ne valait pas le coût de la conversion. Il aurait tout simplement été trop onéreux d'acheter l'épicerie, de la rénover et de payer les intérêts d'emprunt. Ce problème a été exacerbé par l'exagération des projections de recettes.

---

<sup>35</sup> Senga, B. (22 juillet 2019). Abandon d'un projet d'épicerie coopérative dans le Nord. *Radio-Canada*, Tiré de <https://ici.radio-canada.ca/>

<sup>36</sup> Mountain, J. (30 septembre 2020). Former grocery store becoming a community hub. *The Canadian Press*. Tiré de <http://www.proquest.commented>

Deuxièmement : même si l'épicerie avait été financièrement viable, le comité n'était pas en mesure de lever un investissement communautaire suffisant. Comme se souvient M<sup>me</sup> Wittmaack, les résidents intéressés par la CEC n'étaient pas « cousus d'or ». Ne pas avoir les moyens financiers de payer une CEC est une caractéristique partagée par plusieurs des échecs de CEC mentionnés précédemment.

Troisièmement : la conversion était motivée par le fait qu'une autre épicerie apparemment similaire, celle de Moonbeam, avait fait l'objet d'une conversion réussie. Si les résidents de Moonbeam pouvaient le faire, pourquoi pas eux? Selon M<sup>me</sup> Wittmaack, le cas de Moonbeam était toutefois trop différent pour éclairer leur projet<sup>37</sup>. Par exemple, même si Moonbeam a une moindre population qu'Earlton (ce qui laisserait penser qu'Earlton pourrait avoir plus de succès que Moonbeam), Moonbeam peut compter sur un vaste afflux saisonnier de vacanciers, contrairement à Earlton. En fait, la population d'Earlton chute en été quand les résidents partent en vacances. Il s'agit là d'un point crucial : le succès d'une entreprise n'est pas gage de succès d'une autre entreprise, surtout si les deux entreprises présentent des divergences marquées.

Quatrièmement : il n'y avait pas assez de ressources humaines pour la conversion (une caractéristique partagée avec les cas de Meteor et Finlandia). Les membres du comité occupaient d'autres emplois, et ces membres bénévoles devaient se rencontrer « deux fois par mois pour un terme approximatif d'un an<sup>38</sup> ». Puisqu'une CEC peut exiger énormément de temps et d'efforts, il importe d'avoir les ressources financières nécessaires pour excéder la capacité de bénévolat des membres de la collectivité. Aux dires de M<sup>me</sup> Wittmaack, la CEC aurait peut-être pu réussir si l'on avait pu compter sur « une personne semi-retraîtée qui aurait investi tout son temps et son énergie dans [la conversion] ».

---

<sup>37</sup> Rencontre pour sauver l'épicerie du village d'Earlton (18 juin 18). *Radio-Canada*. Tiré de <https://ici.radio-canada.ca/>

<sup>38</sup> Corporation of Armstrong Township. (n.d.). *Temporary Action Committee Grocery Co-Operative in Earlton Call for Committee Members*. Tiré de <https://www.camerongraphics.net/index.php/town-hall/by-laws/information/339-action-committee-member-process/file>

Un cinquième obstacle était la navigation dans le processus de CEC. Même si les membres du comité avaient de l'expérience en affaires, ils ne possédaient pas suffisamment de connaissances et d'expérience pour trouver leur chemin dans une transaction aussi complexe. M<sup>me</sup> Wittmaack estime qu'ils auraient eu besoin d'être davantage guidés et conseillés par le développeur de coopérative (ce qui aurait nécessité de l'argent pour payer ce supplément d'aide). Tout en qualifiant de « fonceurs » les membres du comité, elle croit qu'ils auraient eu besoin de consignes plus claires sur la nature et la séquence des étapes menant à une CEC et à l'exploitation d'une telle entreprise<sup>39</sup>. Il était trop difficile de s'y retrouver : chercher des investisseurs, vendre des parts, contracter des emprunts, acheter un immeuble, former un conseil d'administration, approcher la banque, etc. Le comité faisait du surplace en tentant de résoudre ces problèmes interdépendants. Selon M<sup>me</sup> Wittmaack : « Vers la fin, le comité semblait dans une impasse perpétuelle en raison de l'apparente absence de processus précis et rationnel pour rallier tout le monde<sup>40</sup> ».

## Leçons tirées des quatre cas

Au vu des quatre cas discutés ci-dessus, voici quelques constats généraux que devrait prendre en compte toute personne envisageant une CEC.

**Le modèle d'affaires coopératif est largement méconnu et incompris de la population canadienne.**<sup>41</sup> C'est encore plus vrai dans le cas des CEC. Dans ce contexte, un des obstacles rencontrés dans les tentatives de CEC exposées ci-dessus concerne l'éducation de tous les intervenants sur la nature d'une coopérative et sur la conversion d'une entreprise en coopérative. Ce travail d'éducation exige des ressources importantes, ce qui peut nuire à la CEC. À Kitimat, les développeurs de coopératives ont dû consacrer beaucoup d'efforts à l'éducation des syndicats, puis des ouvriers de l'usine. Dans le cas de Meteor, le couple Guertin-Blais a passé

---

<sup>39</sup> S. Wittmaack, communication personnelle, 13 octobre 2020

<sup>40</sup> S. Wittmaack, communication personnelle, 30 mars 2021

<sup>41</sup> À cet effet, voir Vieta, M., Tarhan, D., Duguid, F., & Guillotte, C.A. (2021). *Les PME canadiennes, la relève d'entreprise et la conversion en coopératives*. Rapport Co-opConvert n° 1. <https://tinyurl.com/8jdrctcmd>

de nombreuses heures à expliquer le modèle coopératif au personnel, à la communauté et même aux entrepreneurs locaux. Une meilleure connaissance du modèle d'affaires coopératif et de la CEC, ou même simplement l'existence de ressources éducatives facilement accessibles, éliminerait un obstacle à la concrétisation d'une CEC.

**L'enthousiasme, même débordant, ne suffit pas à la réussite d'une CEC.** Outre une bonne dose d'enthousiasme, on doit compter sur une personne ou un groupe de personnes qui ont le temps, l'énergie, les ressources, les compétences, le savoir et le leadership nécessaires pour mener à bien la conversion. La Northwest Lumber Mill Co-op avait énormément d'enthousiasme, mais pas assez de temps et d'argent; le projet Meteor était propulsé par l'inépuisable enthousiasme du couple Guertin-Blais, qui ne pouvait malheureusement pas s'appuyer sur des membres de la communauté qualifiés en leadership et en affaires; la passion manifestée par le comité d'Earlton envers l'idée d'une nouvelle épicerie a été enrayée par l'irréalisme du plan d'affaires; les membres de la coop Finlandia étaient résolument déterminés à sauver leur immeuble, mais ils manquaient de temps et de capital. Contrairement à l'adage populaire, vouloir n'est pas toujours pouvoir.

**Les contraintes financières peuvent entraver la conversion.** Avec plus de ressources financières, la Northwest Lumber Mill Co-op aurait pu acheter l'usine Eurocan, et la Finlandia Co-op aurait pu rembourser ses dettes et racheter l'immeuble. Même si cela est plus facile à dire qu'à faire, une conversion a de meilleures chances de réussir si on sait au départ combien d'argent sera nécessaire et d'où cet argent proviendra. Ainsi, si une CEC nécessite un rachat par les travailleurs ou la communauté, alors les travailleurs ou les membres de la communauté doivent avoir le capital requis. Les travailleurs d'Eurocan et de Meteor auraient eu du mal à racheter l'entreprise.

**Les contraintes temporelles peuvent représenter un obstacle important à la CEC.** La Northwest Lumber Mill Co-op et la Finlandia Co-op n'ont pu réunir des capitaux suffisants avant la date-butoir. Il importe de souligner que si les deux entreprises ont décidé de tenter une CEC, c'est précisément parce qu'elles tentaient à tout prix de survivre. Bien que la CEC représente un

attrayant mécanisme d'urgence pour prévenir la faillite d'une entreprise, ces mêmes conditions d'urgence, en particulier les contraintes temporelles, peuvent entraver la conversion. Même en l'absence d'échéance imminente, comme c'était le cas du couple Guertin-Blais, les pressions temporelles peuvent se manifester lorsque les ressources allouées à la conversion commencent à se tarir.

**L'accès à la main-d'œuvre (qui peut découler d'un manque de ressources financières) a représenté un obstacle dans les quatre cas.** Pour qu'une CEC soit couronnée de succès, il faut qu'une ou plusieurs personnes s'acquittent des tâches de conversion. Eurocan a eu la chance de compter sur des développeurs de coopératives qui ont travaillé à plein temps à la conversion, contrairement à M<sup>me</sup> Guertin et à M. Blais, qui ont dû y consacrer une bonne partie de leur temps, à leur détriment personnel. Dans le cas d'Earlton, malgré l'existence d'un comité travaillant à la conversion et d'une aide rémunérée du CCO, les membres du comité occupaient un emploi le jour et devaient travailler bénévolement de longues heures.

**La conversion en coopérative n'est pas un processus simple, et la présence d'un expert peut faire économiser beaucoup de temps, d'énergie et d'argent.** La Northwest Lumber Mill Co-op avait l'avantage de travailler avec des développeurs de coopératives, mais le couple Guertin-Blais était épuisé par le processus de conversion, en particulier après avoir s'être engagé dans diverses impasses. Comme pour le comité d'Earlton, même avec l'aide d'un développeur de coopératives, on constate qu'ils auraient dû solliciter encore plus d'aide.

**Il peut être hasardeux de se fier excessivement aux études de cas pour éclairer sa CEC, puisque chaque conversion est unique.** Cependant, en examinant ces cas avec soin et prudence, les intervenants d'une CEC peuvent tracer un chemin plus facile vers la conversion, un chemin qui, espérons-le, mènera à la réussite. À mesure que les CEC gagneront en popularité au Canada, le nombre de leçons à partager sur la manière de réussir une conversion se multipliera.