



arise

La coopérative comme stratégie de succession d'entreprise et l'importance de la gouvernance

Un texte de Derya Tarhan

Pour les propriétaires à l'aube de la retraite, transférer leur entreprise aux employés en la convertissant en coopérative n'est pas une stratégie de succession courante. De tels cas se produisent tout de même au Canada et la conversion d'entreprises en coopératives pourrait devenir une solution de choix à la crise de la relève qui menace les PME (Vieta, Tarhan, Duguid et Guillotte, 2021). Cette stratégie est certes judicieuse, car elle permet de préserver à la fois l'entreprise et son savoir-faire, de même que les emplois. De plus, le propriétaire de l'entreprise peut, sans devoir chercher d'acheteurs, tirer un revenu de la vente de l'entreprise à la coopérative nouvellement formée. C'est ainsi que l'entreprise J. David McAuley Architect inc., dont David McAuley était le propriétaire unique depuis plus de quatre décennies, est devenue Arise Architects Co-operative. Située à Guelph, elle est la première coopérative d'architectes en Ontario, la deuxième au Canada¹, et la première à être convertie en coopérative dans le cadre d'une relève d'entreprise.

¹ Pivot, première coopérative d'architecture, basée à Montréal, au Québec : <http://pivot.coop/>

Avant la conversion :

après 41 années de pratique, un plan de relève misant sur la conversion en coopérative

Après avoir exercé avec succès le métier d'architecte pendant 41 ans dans la ville de Guelph, David McAuley voit l'heure de la retraite approcher. Plutôt que de mettre fin à ses activités, il tient toutefois à établir un plan de relève qui permette d'éviter la fermeture de son entreprise. De surcroît, à l'instar de 53 % des propriétaires de PME canadiennes en âge de prendre leur retraite (Vieta et al., 2021), il souhaite continuer à travailler à court terme et amorcer une retraite progressive, sans toutefois demeurer propriétaire d'une entreprise individuelle. En 2017, il entame des démarches pour vendre son entreprise, mais ne trouve pas le bon acheteur. C'est à cette époque, lors d'un séminaire, qu'il fait la connaissance de Peter Cameron, alors directeur général de l'Ontario Co-operative Association (OCA). Après la conférence, les deux hommes discutent, et Peter Cameron conseille à l'architecte de convertir son entreprise en coopérative de travail, ce qui lui permettrait de continuer à exercer sa profession aussi longtemps qu'il le pourrait ou le voudrait à titre de travailleur-membre. Ce modèle de relève a déjà été testé dans la ville voisine de Kitchener avec Nelco Mechanical (Quarter, 1995) et à quelques reprises en sol québécois. Cette idée d'une conversion vers une coopérative de travail avec des collègues architectes plaît beaucoup à David McAuley.

Il faut ensuite convaincre les deux autres architectes de la firme et le directeur général de l'entreprise d'adhérer à l'idée de conversion. Danielle Gignac, l'une des architectes, raconte:



Projet de la firme effectué avant sa conversion : Église Trenton Wesleyan.
Source : <https://arisearchitects.com/portfolio/trenton-wesleyan-church>

« Lorsqu'il nous a présenté l'idée, ça semblait la suite naturelle des choses... aucun d'entre nous n'avait travaillé dans une coopérative auparavant, c'était nouveau pour tout le monde. Quand nous avons commencé à nous renseigner sur le sujet, nous nous sommes dit : "OK, tout ça correspond vraiment à la façon dont nous voulons travailler." Le fait que c'était beaucoup plus collectif et que cela reposait sur l'interdépendance de chacun me plaisait beaucoup, personnellement. Nous pouvions ainsi mettre à profit nos compétences de différentes manières, sans devoir tout faire. Ça me plaisait également. »

Yvonne Ip, l'autre architecte, mentionne être issue d'une famille où l'adhésion et l'engagement dans des coopératives font partie des traditions. Elle est tout de suite emballée par la proposition.



McCauley Langsing
Source : <https://arisearchitects.com>

Tableau 1 : Catalyseurs de la conversion d'Arise Architects en coopérative

Caractéristiques de l'entreprise avant la conversion	<ul style="list-style-type: none">● Propriétaire pendant 41 ans, David McAuley, souhaite un plan de relève de son entreprise lui permettant une retraite progressive.● Il envisage de continuer à travailler encore quelques années.
Caractéristiques des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">● Conviction partagée que le modèle coopératif est une option viable.
Caractéristiques des organisations de soutien	<ul style="list-style-type: none">● Le directeur général de l'Ontario Co-operative Association (OCA), Peter Cameron, incite le propriétaire à envisager la conversion en coopérative comme option de relève.● Innovation Guelph (IG), un centre d'aide aux entreprises pour entrepreneurs et PME en phase de démarrage ou de développement, aide grandement à concrétiser la conversion.

Aussitôt prise la décision de David McAuley et des membres du personnel de convertir l'entreprise en coopérative de travail, les questions ont fusé : Comment procéder? Que faut-il faire pour lancer une coopérative de travail? Quelles seront les modalités de la vente? Peut-on se permettre financièrement d'acheter l'entreprise? Pour répondre à ces questions et commencer à planifier la conversion, l'équipe s'est tournée vers l'OCA.



King House
Source : www.arisearchitects.com

La conversion :

un écosystème habilitant composé de plusieurs acteurs

Les futurs travailleurs-propriétaires, David McAuley et ses collègues, contactent Peter Cameron de l'OCA pour solliciter son aide dans la création de la coopérative. Son premier conseil est de faire une demande de soutien auprès d'Innovation Guelph (IG), un centre d'aide aux entreprises pour entrepreneurs et PME en phase de démarrage ou de développement. Le groupe envoie une demande de mentorat et de financement de projet au programme Fast Lane d'IG, laquelle est acceptée. IG désigne Mark Goldberg, entrepreneur accompli comptant plus de vingt ans d'expérience dans le développement d'entreprises, comme mentor pour épauler Arise dans la planification du processus de conversion et de ses premières années de fonctionnement en tant que coopérative. M. Goldberg conseille d'abord le groupe sur les aspects financiers de la conversion. La stratégie idéale pour l'acquisition de l'entreprise par la coopérative consiste à ne pas compromettre, par les modalités de la vente, les besoins en fonds de roulement de la coopérative à ses débuts. Par conséquent, il est convenu qu'Arise acquiert l'entreprise en effectuant neuf versements égaux une fois que la coopérative sera opérationnelle. En plus de soutenir le groupe dans la vente de l'entreprise, le mentor les aide également dans l'élaboration d'un plan financier stratégique pour les débuts de la coopérative.

Parallèlement, l'équipe d'Arise s'affaire à modeler son image de marque. Elle décide de mettre l'accent sur le fait qu'elle est désormais une coopérative appartenant aux travailleurs, un élément qui n'est pas toujours mis de l'avant dans les projets de conversion. Elle espère ainsi faire vibrer la corde socio-environnementale des entreprises avec lesquelles elle souhaite faire affaire. Selon Danielle Gignac, cette stratégie porte fruit chez certains clients, anciens comme nouveaux. L'expérience d'Arise semble indiquer que cette stratégie de communication peut permettre d'atteindre une clientèle plus vaste et variée, potentiellement davantage axée sur la communauté. Néanmoins, Yvonne Ip indique que quelques clients ayant l'habitude de



Les membres fondateurs au lancement de la coopérative en octobre 2019 : Yvonne Ip, Danielle Gignac, et David McAuley (de gauche à droite).

Source : Site Web d'Arise Architects Co-operative

travailler avec une structure de gestion hiérarchique se sont inquiétés des possibles répercussions sur leur projet. Une communication ouverte avec les clients qui partagent ces préoccupations est donc essentielle lors de la conversion afin de faire valoir la viabilité des coopératives de travail en

tant qu'entreprises et d'informer sur leur structure de gouvernance.

Par ailleurs, grâce au financement versé par Innovation Guelph, le groupe peut retenir les services de l'OCA pour l'appuyer dans le processus de démarrage d'une coopérative de travail. Le directeur général, Peter Cameron, commence par offrir au groupe une formation sur les coopératives de travail et leur gouvernance collective. Il lui présente des modèles de statuts et de règlements, puis le met en contact avec d'autres coopératives prêtes à partager leurs statuts constitutifs. Avant même de créer officiellement la coopérative, l'équipe d'Arise prend ainsi conscience de la solidarité qui règne dans l'écosystème coopératif. Elle apprend aussi les tenants et les aboutissants les plus importants de l'expérience d'autres coopératives et de l'OCA (association faîtière des coopératives en Ontario), dans une démonstration claire du septième principe coopératif – l'intercoopération (ICA, 2021). Danielle Gignac relate leur expérience :

« Nous avons travaillé avec un certain nombre de coopératives qui nous ont aidés en nous partageant afin que nous puissions les examiner et déterminer ce qui pouvait être intégré aux nôtres. Les gens de la communauté coopérative sont tout à fait disposés à partager ces renseignements, ce qui nous a été très utile. »

Par la suite, Peter Cameron oriente le groupe vers les services d'un avocat en droit coopératif pour produire la version finale des statuts et règlements constitutifs de la coopérative.

La dernière tâche de la toute nouvelle coopérative consiste à s'enregistrer auprès de l'Ordre des architectes de l'Ontario (Ontario Association of Architects; OAA). Danielle Gignac confie que le processus a été moins linéaire que prévu, car c'était la première fois qu'une coopérative s'y enregistrait. Les coopérateurs obtiennent finalement le certificat de constitution et célèbrent le lancement de la coopérative le 20 octobre 2019. L'événement souligne à la fois la carrière de David McAuley et la conversion de J. David McAuley Architect inc. en Arise Architects Co-operative. La coopérative prend le relais des affaires en janvier 2020.



Trenton

Source : Site Web d'Arise Architects Co-operative

Tableau 2 : Écosystème ayant facilité la conversion de l'entreprise en coopérative

Type de soutien	Acteurs	Actions facilitantes
Soutien financier	Innovation Guelph	<ul style="list-style-type: none"> • Services de Mark Goldberg, mentor, pour la planification financière stratégique et le développement d'entreprises • Couverture des coûts liés aux services de l'Ontario Co-operative Association pour la création de la coopérative
Soutien non financier	Ontario Co-operative Association	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur les coopératives et leur gouvernance • Modèles de règlements et de statuts constitutifs • Soutien lors de la constitution en coopérative • Référencement à Innovation Guelph
Soutien technique et aide au développement	Professionnels du droit	<ul style="list-style-type: none"> • Embauche de professionnels du droit : l'un pour travailler sur la constitution en coopérative et les statuts, l'autre pour la vente et l'achat de l'entreprise.
	Innovation Guelph (indirectement)	<ul style="list-style-type: none"> • Sans être un organisme gouvernemental proprement dit, Innovation Guelph est un centre d'aide aux entreprises recevant du soutien à l'échelle municipale, provinciale et fédérale qui apporte aux PME du soutien au démarrage.

Soutien du
gouvernement
(politiques et
programmes)

S.O.

• S.O.

Après la conversion :

difficultés dans les relations et la gouvernance

Comme nous venons de l'expliquer, la démarche de conversion de J. David McAuley Architects inc. en coopérative a bien fonctionné. Cependant, les témoignages des trois membres-fondateurs d'Arise Architects Co-operative, David McAuley, Danielle Gignac et Yvonne Ip, révèlent des difficultés relationnelles et de gouvernance, qui ont atteint un point de rupture irrémédiable entre David McAuley et ses deux collègues, et ont mené au départ de M. McAuley en décembre 2020. Nous nous sommes entretenus avec les trois travailleurs-propriétaires et leur avons demandé quelles étaient les principales leçons tirées de ces difficultés, ainsi que leurs recommandations aux autres groupes envisageant le modèle coopératif comme stratégie de conversion ou de relève. Voici leurs conclusions résumées sous forme de quatre recommandations étroitement liées :

Recommandation n° 1 :

Tester l'option coopérative bien avant de reprendre l'entreprise. Après avoir travaillé ensemble pendant environ trois ans chez J. David McAuley Architect inc., une entreprise individuelle, le groupe avait établi les rôles de chacun et une certaine dynamique interne. L'un des travailleurs-membres signale qu'au lieu de se concentrer immédiatement sur la conversion, ils auraient dû commencer par tester le mode de travail coopératif :

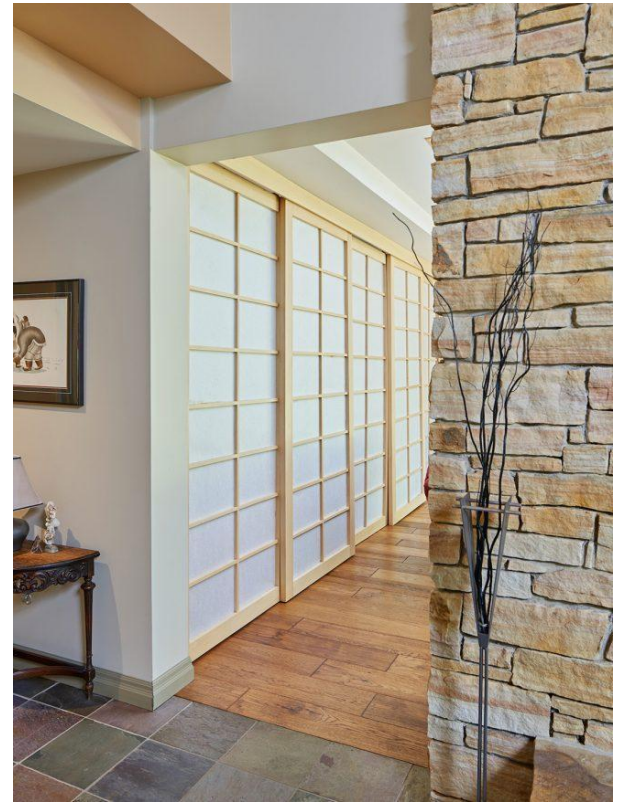
« Nous aurions dû expérimenter le fonctionnement d'une coopérative avant d'en devenir une, pour nous assurer que ça fonctionnait vraiment. Car, en fait, c'est comme un mariage, n'est-ce pas? Il faut commencer par se fréquenter un peu pour savoir si ça va marcher ou pas, et certains partenaires de vie voudront même vivre ensemble un peu avant de s'engager. Il a fallu trois ans pour conclure la vente, mais dans l'intervalle, nous avons essentiellement opéré comme nous l'avions toujours fait sous le nom de J. David McAuley Architect. Ça a probablement été une erreur. Nous aurions dû nous dire : "Nous nous dirigeons vers l'univers coopératif, commençons à nous réorganiser et à revoir notre façon de travailler ensemble, puis voyons si ça marche". C'est seulement après coup qu'on s'est aperçus que le côté relationnel n'allait pas fonctionner... »

Recommandation n° 2 :

Obtenir un soutien pour la communication et la prise de décision dès la phase d'exploration de la conversion en coopérative. Conséquence logique de la première recommandation, les travailleurs-membres d'Arise constatent qu'une étape cruciale de la préparation à la conversion en coopérative est de recevoir un soutien professionnel pour instaurer des pratiques de communication participatives et claires, et renforcer la capacité à prendre des décisions par consensus. L'un des membres insiste beaucoup sur la nécessité, lorsqu'on envisage la conversion en coopérative, d'engager une personne qualifiée pour présenter un atelier sur la communication et la recherche de consensus très tôt dans le processus. Nous pensons qu'il s'agit d'un point essentiel, surtout dans les cas où les hiérarchies organisationnelles et les relations de pouvoir seront bousculées par la conversion, et plus particulièrement lorsque le propriétaire de l'entreprise précédente devient membre de la nouvelle coopérative.

Recommandation n° 3 :

Régler les conflits d'intérêts dès le départ. Les trois membres-fondateurs soulignent l'importance de relever les possibles conflits d'intérêts et de mettre en place des procédures de gouvernance adaptées pour garantir le succès de la conversion et de la coopérative elle-même. Il y avait de toute évidence conflit d'intérêts dans le cas d'Arise, considérant que le propriétaire de l'entreprise acquise par la coopérative était également membre-fondateur de cette dernière. Comme en témoigne l'un des membres :



McAuley House
Source : www.arisearchitects.com

« À partir du moment où une coopérative achète l'entreprise d'un propriétaire unique et que celui-ci fait partie des coopérants, il y a forcément des défis à relever. Cette personne doit déclarer un conflit d'intérêt et s'abstenir de voter sur toute question venant toucher ses intérêts personnels. Ce n'est pas évident puisque dès qu'une personne ne participe plus aux discussions qui peuvent avoir des répercussions sur la coopérative, une sorte de division se crée. Je pense qu'il est donc très important de clarifier ce point très tôt pour éviter que l'ancien propriétaire se sente exclu de ces discussions. »

Soulignons que le soutien en matière de communications et de prises de décisions et la mise à l'essai du modèle coopératif avant d'opérer la conversion peuvent être utiles pour repérer et gérer les conflits d'intérêts.

Recommandation n° 4 :

Définir une mission et une vision communes avant d'entamer la conversion. En raison de l'influence considérable des conflits d'intérêts sur le processus de conversion et la période après la conversion, les trois membres-fondateurs d'Arise jugent que le groupe aurait dû consacrer plus de temps à l'élaboration d'une mission et d'une vision communes avant de procéder. L'un des membres compare leur processus de conversion à un « mariage arrangé plutôt qu'intentionnel », en ce sens que tous se sont contentés de suivre le processus sans nécessairement aborder la question des possibles conflits d'intérêts ni définir une mission et une vision communes. Un autre membre souligne qu'un professionnel expérimenté peut aider à formuler collectivement une vision et une mission dès le début du processus de conversion.

Synthèse des recommandations :

Selon nous, ces quatre recommandations, étroitement liées, sont utiles pour tout groupe envisageant une conversion en coopérative. De plus, elles sont indispensables pour les coopératives de travail dans lesquelles le propriétaire de l'entreprise acquise reste actif en tant que membre, et où les hiérarchies ou les relations de pouvoir ancrées depuis longtemps dans l'organisation sont inévitablement transformées. En outre, l'expérience d'Arise Architects montre que les relations interpersonnelles sont une composante essentielle de la gouvernance d'une coopérative et qu'elles doivent être cultivées bien avant que la conversion n'ait lieu.

Enfin, il faut souligner que, malgré les difficultés, les trois travailleurs-propriétaires qui ont fondé Arise disent toujours considérer le modèle de coopérative de travail comme une option viable à la fois pour la relève d'une entreprise et pour la profession



King House
Source : www.arisearchitects.com

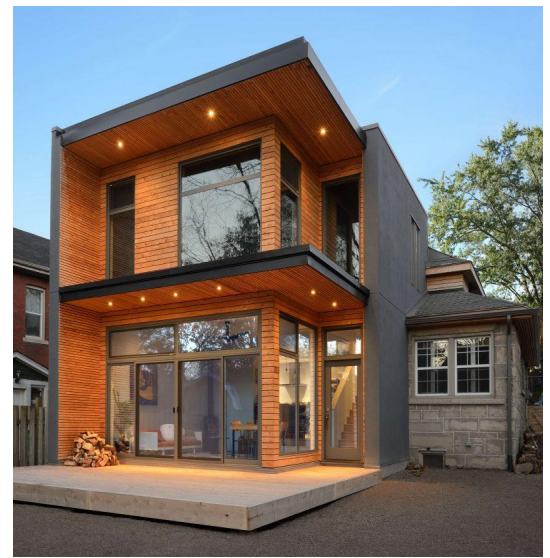
d'architecte. En fait, l'un des membres est encore plus convaincu de l'importance de la prise de décision démocratique et de la gouvernance coopérative :

« Une fois que la participation démocratique est écartée, tout devient décisions d'affaires. C'est facile à dire, quand on prend des décisions sur le travail en cours, que ce sont des décisions d'affaires. De dire que les sentiments ou les intérêts personnels ne sont pas en jeu. Pour moi, le cœur d'une coopérative, ce sont les gens, donc ce n'est pas seulement une entreprise. C'est avant tout un groupe de personnes, alors quand nous cessons de nous écouter respectueusement et de nous intéresser aux besoins de tous, la coopérative devient comme n'importe quelle autre entreprise. Pour les coopératives, je pense qu'il est très important de maintenir cette philosophie de base, qui découle toujours des travailleurs et de leurs besoins. »

Par ailleurs, un autre membre de l'équipe nous fait part de cette réflexion :

« Dans les dix prochaines années, pratiquement tous les baby-boomers arriveront à la retraite. Beaucoup évalueront leurs options et je pense qu'un plan de relève en coopérative de travail en est une très bonne, mais il faut le faire sur une assez longue période sans oublier les recommandations [énumérées ci-dessus]. Si nous avons suivi ces recommandations, nous aurions une histoire différente à raconter. Ou bien nous n'aurions pas de coopérative de travail, ou bien nous aurions une équipe différente. Et nous aurions peut-être pu travailler tous ensemble pendant trois ans encore. »

Pour terminer, mentionnons qu'en mars 2021, Arise Architects Co-operative poursuit toujours ses activités, malgré le départ de deux des trois membres-fondateurs et les restrictions imposées par la COVID-19. Au moment d'écrire ces lignes, la coopérative cherchait à recruter de nouveaux membres-travailleurs.



Source : <https://arisearchitects.com>

Conclusion :

ce qu'il faut retenir de l'expérience d'Arise Architects

Dans l'ensemble, le parcours de conversion d'Arise Architects Co-operative est un exemple très concret de plan de relève qui pourrait être reproduit par d'autres propriétaires d'entreprises à l'aube de la retraite, cherchant à rentabiliser la vente de leur entreprise et à préserver son savoir-faire tout en continuant à travailler. Il montre également la viabilité du modèle de coopérative de travail pour les firmes de services professionnels. Il a d'ailleurs inspiré des cabinets d'architectes dans tout le Canada, qui étudient maintenant l'option de la conversion en coopérative. Enfin, l'expérience d'Arise constitue à la fois un témoignage et un avertissement sur l'importance des relations interpersonnelles dans la gouvernance des coopératives. Les membres-fondateurs d'Arise ont formulé quatre recommandations complémentaires : tester la gouvernance coopérative avant la conversion, obtenir un soutien professionnel pour la communication et la prise de décision, régler les conflits d'intérêts dès le départ, et définir une mission et une vision communes. À la lumière de ces recommandations, il apparaît essentiel de travailler sur les relations interpersonnelles et les saines pratiques de gouvernance bien avant la conversion.

Par ailleurs, Arise Architects fait figure de pionnière dans le milieu de l'architecture en Ontario. Elle est une source d'inspiration pour les architectes et les autres professionnels, car elle montre qu'il est possible de détenir et de gérer collectivement son lieu de travail. Après tout, les partenariats professionnels sont, dans la pratique du

moins (même si ce n'est pas inscrit dans la loi), une forme de coopération (Hansmann, 2000). Voir des cabinets d'avocats, des firmes de génie-conseil, des cabinets comptables et d'autres entreprises de services professionnels choisir la formule coopérative n'est donc pas étonnant. En fait, au début de 2020, de jeunes architectes de Toronto ont contacté Arise pour convertir leur firme en coopérative de travail. Dans un esprit coopératif authentique, les travailleurs-propriétaires d'Arise nous disent être ravis de leur fournir les informations et le soutien nécessaires. En outre, nous avons trouvé, dans la relation entre Arise Architects et Innovation Guelph, une forme unique de soutien institutionnel aux entreprises locales et au développement économique pouvant être reproduite dans d'autres régions lors de conversions en coopératives. Cet exemple montre l'importance des soutiens tant gouvernementaux que de l'économie sociale et de la communauté pour la création et le financement de centres locaux de développement des entreprises. Mark Goldberg, d'Innovation Guelph, confie que le cas d'Arise Architects les a également sensibilisés à la viabilité des coopératives comme option de relève. IG espère maintenant sensibiliser à son tour le milieu des affaires au modèle coopératif. Si cette forme de partenariat institutionnel était reprise dans d'autres provinces, avec un objectif de sensibilisation au modèle coopératif comme stratégie de succession viable, beaucoup d'autres coopératives comme Arise pourraient voir le jour.



Source : <https://arisearchitects.com>

Références

Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Alliance Coopérative Internationale [ACI] (2021). Identité, valeurs et principes coopératifs. Consulté le 3 mars 2021

<https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>

Quarter, J. (1995). *Crossing the line: Unionized employee ownership and investment funds*. Toronto : James Lorimer & Company.

Vieta, M., Tarhan, M.D., Duguid, F. et Guillotte, C.A. (2021). Canada's SMEs, business success, and conversion to co-operatives. Toronto : Centre for Learning, Social Economy and Work, University of Toronto.



Source : <https://arisearchitects.com>