COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS D'AMBULANCE DE L'ESTRIE (CTAE)

La conversion en coopérative de l'entreprise Ambulance de l'Estrie inc.

Un texte de Vincent G. Proulx, Étienne Fouquet et Claude-André Guillotte

Le cas de la conversion de la Coopérative de travailleurs d'Ambulance de l'Estrie (CTAE) a pour objectif d'examiner le processus de transformation en coopérative d'une entreprise ambulancière, qui s'inscrit dans un mouvement de coopérativisation du secteur des services ambulanciers à l'échelle québécoise. Plus précisément, ce cas démontre l'importance des étapes de conversion dans la réussite du projet coopératif. Au-delà de la vente de l'entreprise à propriétaire unique à ses travailleurs, ce cas expose l'originalité du processus qui a mené à la création d'une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) comme étape transitoire vers la forme finale recherchée, c'est-à-dire la Coopérative de travailleurs d'Ambulance de l'Estrie.

Pour bien comprendre l'impact de la CTA dans le processus de transition vers la CTAE, l'ensemble de l'histoire de la reprise est présenté à travers ce cas, divisé en trois parties : la pré-conversion, le processus de conversion et la post-conversion.

Pré-conversion

Il faut remonter jusqu'à la fin des années 1960 pour retracer les origines de ce qu'est aujourd'hui la Coopérative de travailleurs d'Ambulance de l'Estrie (CTAE). À cette

époque, les sociétés Ambulances Isabelle de Magog Inc. et Sécurité de L'Estrie Inc. étaient responsables des transports ambulanciers en Estrie. Ces entreprises ont opéré sous diverses bannières pendant près de trois décennies. Comme l'ensemble des sociétés ambulancières du territoire québécois, elles ont assisté, dans les années 1980, au mouvement de syndicalisation des ambulanciers au Québec. Principalement menée sous l'action de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), cette forte période de syndicalisation représente un tournant majeur pour les travailleurs ambulanciers. C'est au cours de cette période qu'ils expriment le désir de négocier directement avec le gouvernement, plutôt qu'avec les entreprises privées détenant les permis d'ambulances (Côté, 2007). Ces négociations mènent ultimement à la signature de contrats de sous-traitance, faisant du gouvernement québécois le seul et unique client des entreprises ambulancières. L'attribution par le gouvernement d'un budget de fonctionnement permet à ces entreprises « de répondre aux besoins propres de [leur] organisation, d'assurer le bon fonctionnement de [leurs] activités et de pourvoir à la prestation adéquate des services [qu'elles sont appelées] à fournir » (MSSS, 2006).

Source : www.ambestrie.com

À l'époque, les besoins d'une meilleure répartition et d'une plus grande coordination du transport des patients vers les urgences se font grandement sentir, alors que près

de 80 % du volume d'activités dans les urgences du Québec est imputable au transport de patients par les ambulanciers, contribuant ainsi aux problèmes d'engorgement (Côté, 2007). Cependant, la structure de l'industrie rend difficile, voire impossible, la gestion de cet enjeu : elle compte à ce moment 23 entreprises ambulancières privées, indépendantes et réparties aux quatre coins de la province. S'ajoutent à cela des conditions peu enviables pour les ambulanciers - à débuter par un manque de formation, des salaires très bas et des équipements désuets (Côté, 2007) - ainsi que des pertes financières considérables qui poussent les propriétaires à considérer la vente de leur entreprise ambulancière (Côté, 2007). Une réorganisation de l'industrie semble donc dans le meilleur intérêt de toutes les parties, et l'unification du réseau ambulancier revêt une grande importance. En Estrie, cette nécessaire réorganisation poussent les sociétés Ambulances Isabelle de Magog Inc. et Sécurité de L'Estrie Inc. à fusionner, pour devenir Ambulance de l'Estrie Inc. (AE).

Dans les années qui suivent, les besoins de réorganiser l'industrie et d'unifier le réseau font progressivement naître l'idée de mettre sur pied des coopératives, celles-ci devant faciliter le rachat graduel des entreprises privées par leurs travailleurs. Si l'idée gagne du terrain auprès des ambulanciers, leur faible salaire (6 $ de l'heure à l'époque), ainsi que des taux d'intérêt oscillants entre 15 et 20 %, rendent l'achat de permis d'ambulances et d'équipements quasi impossible (Côté, 2007). La syndicalisation et la coopération sont dès lors perçues comme deux facteurs clés et complémentaires à l'implantation d'une structure ambulancière plus efficace et concertée (Côté, 2007), le modèle coopératif s'imposant alors comme le plus efficace et le plus profitable.

Source: www.ambestrie.com

En parallèle, Ambulance de l'Estrie Inc. change à nouveau de propriétaire en 1999, alors que la Coopérative des Ambulanciers de

la Mauricie (CAM) procède à son acquisition complète dans le but de l'opérer en tant que société à capital-actions, filiale de la coopérative. L'année 2005 constitue un point tournant de l'histoire de l'entreprise, puisqu'elle marque le début de son processus de conversion en coopérative s'échelonnant sur cinq ans. Tout d'abord coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) entre 2005 et 2010, elle se convertit finalement en coopérative de travailleurs au cours de l'année 2010 et devient alors la première CTA du secteur ambulancier à réussir le rachat total d'une entreprise.

Une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) est une coopérative de travail créée au sein d'une entreprise privée, dont les membres sont les employés de cette entreprise. Son but est de faire l'acquisition d'une partie des actions de l'entreprise. Les employés de l'entreprise, membres de la coopérative, deviennent alors un partenaire financier de l'entreprise par le biais de la coopérative. Cette façon de procéder tend à augmenter le sentiment d'appartenance envers l'entreprise (CDRQ, 2019). La CTA est régie par une convention d'actionnaires et un employé salarié, membre de la coopérative, siège au conseil d'administration de l'entreprise. Il est possible de retrouver ce type de coopératives dans plusieurs secteurs économiques, notamment ceux de la haute technologie, de la fabrication et des services.

Le processus de conversion d'Ambulance de l'Estrie Inc.

Afin de bien comprendre le processus de conversion d'AE, il est impératif de s'attarder d'abord et avant tout au financement initial, soit celui qui a permis à la CAM d'acquérir AE en 1999. Comptant à l'époque une centaine d'employés, la compagnie, alors détenue par la famille Fabi, se porte bien, jouissant d'un climat de travail plutôt familial et d'une certaine stabilité au niveau du personnel. Cependant, les nouvelles exigences ministérielles à l'égard des compagnies d'ambulances, combinées à une perte d'intérêt de la famille envers le secteur

Source : www.letincelle.qc.ca

ambulancier, incitent les propriétaires à se départir de l'entreprise. Outre les coopératives ambulancières, il existe toutefois peu d'acheteurs potentiels pour une entreprise privée exploitant des permis d'ambulances. L'occasion pour la CAM d'acquérir une entreprise rentable s'avère donc être bien réelle, et c'est pourquoi elle entreprend l'élaboration d'un plan financier lui permettant de procéder à la transaction. Trois institutions favorables au développement coopératif (Fondaction, Investissement Québec et la Caisse d'Économie Solidaire) permettent de structurer le financement. La CAM bénéficie ainsi d'une formule de financement exclusive aux coopératives - accès à des taux préférentiels et à un large éventail d'autres avantages - avec, en contrepartie, une obligation de convertir AE en coopérative à l'intérieur d'un délai raisonnable.

Dans l'optique de répondre à cette obligation, deux options s'offrent à la CAM :

1. Intégrer AE à sa coopérative pour n'en faire qu'une;
2. Accompagner AE, devenue filiale de la CAM, vers l'autonomie et lui fournir les ressources nécessaires pour mener à bien sa conversion coopérative.

En raison de la complexité à amalgamer la valeur des parts accumulées par les membres de la CAM et celles des membres potentiels provenant de l'AE, la direction de la coopérative écarte rapidement le premier scénario de l'équation. Reste donc l'option de l'accompagnement vers l'autonomie. Néanmoins, à cette époque, la CAM opère AE comme une société à capital-actions, filiale de la coopérative. Cette situation lui est particulièrement avantageuse sur le strict plan financier, étant donné qu'AE rapporte d'importants profits. Rien n'incite donc la CAM à remplir ses engagements rapidement, surtout qu'aucun suivi n'est effectué au sujet de son obligation de convertir AE en coopérative.

La CAM continue donc de gérer AE en tant que société privée jusqu'en 2005, sans trop se soucier de ses engagements coopératifs. Par ailleurs, voyant ses revenus assurés et ses potentiels déficits absorbés par le gouvernement, la CAM, comme d'autres coopératives ambulancières, gère alors son entreprise de manière à rendre le travail

plus agréable ou confortable, sans trop se préoccuper des dépenses. D'un point de vue financier, AE représente donc une vraie mine d'or pour la CAM.

Cependant, le devoir de coopérativiser AE demeure bien réel et l'inaction de la CAM dans ce dossier ne plaît pas à tous. En effet, il semble que le faible engagement de la CAM ait, au fil du temps, ébranlé le lien de confiance entre la coopérative et ses partenaires financiers. Au bout de quelques années, la CAM se retrouve avec de sérieux problèmes financiers au point où un redressement est devenu inévitable. La solution se trouve du côté de la nomination d'un nouveau directeur général, qui a pour objectif de permettre à la CAM de reprendre le contrôle et de mettre de l'ordre dans ses finances. L'arrivée d'une nouvelle administration signifie un examen des engagements financiers de la coopérative. Cet examen révèle les garanties de coopérativisation offertes à Investissement Québec, Fondaction et la Caisse d'Économie Solidaire lors du financement initial. La CAM honore éventuellement ses engagements et AE est convertie en coopérative.

Source : facebook.com/AMBESTRIE

Analyse du contexte de la conversion

L'analyse de la conversion d'AE en coopérative permet de constater à quel point le contexte est favorable à ce type de transaction, et ce, à bien des égards. Tout d'abord, la conversion s'est effectuée en trois étapes bien distinctes :

1) La vente d'AE à la CAM en 1999;

2) La création de la Coopérative de travailleurs actionnaire d'Ambulance de l'Estrie (CTAAE) en 2005;

3) La transition de la CTAAE vers la Coopérative de travailleurs d'Ambulance de l'Estrie (CTAE), créée en 2010.

Cinq années (2005-2010) se sont écoulées entre la création de la CTAAE et le moment où cette dernière rachète la totalité des parts d'AE, dont celles détenues par la CAM et

Fondaction, pour devenir une coopérative de travail. Depuis sa création en 2005, la CTAAE détient en effet un tiers des actions d'AE, à parts égales avec Fondaction et la CAM.

Bien que la deuxième phase de conversion s'avère être beaucoup plus fluide, quelques défis demeurent. Le principal défi est celui de la valeur croissante des permis d'ambulance, provoquée par la limitation de leur nombre sur le marché. Plus le temps passait, plus il devenait coûteux pour les ambulanciers de clore le processus de rachat des actions détenues par les autres acteurs. Selon l'information obtenue auprès des répondants, le prix des permis d'ambulance a presque décuplé en cinq ans. Les parties prenantes organisent donc une rencontre avec l'objectif de régler la transaction définitivement.

Source : www.ambestrie.com

Ce dénouement conduit à un deuxième défi, soit celui d'un nouvel emprunt, effectué cette fois-ci auprès de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Bien que plus solide financièrement, la CTA doit tout de même trouver 7.4 M $. Malgré la difficulté à évaluer avec précision lesdits revenus, et nonobstant les réserves initiales émises par la Caisse d'économie solidaire Desjardins quant à la capacité de remboursement de la coopérative, elle consent tout de même le financement, ce qui permet à la CTAAE de

devenir l'unique propriétaire de l'entreprise AE et, de ce fait, de convertir son statut à celui de coopérative de travailleurs.

Éléments qui expliquent la réussite de la conversion

L'étape de la transaction initiale, réalisée entre la famille Fabi et la CAM, offre un allongement, non-intentionnel, de la période de conversion de l'entreprise en coopérative, ce qui permet à la CAM de prendre tout le temps nécessaire afin de :

- Rencontrer les futurs membres de la coopérative;
- Expliquer aux travailleurs l'avantage de la coopération;
- Démontrer par quel(s) véhicule(s) financier(s) la transaction est possible;
- Former les travailleurs sur la gouvernance et les outils d'accompagnement disponibles;
- Les rassurer quant à leur capacité de mener à terme le projet.

De fait, la conversion d'une entreprise en coopérative est complexe, nécessite beaucoup de temps, peut sembler risquée aux yeux des travailleurs et requiert une panoplie d'expertises spécifiques (p. ex. comptables, avocats, notaires, etc.). Lors d'un tel processus de conversion, la patience du propriétaire semble donc essentielle pour répondre aux différentes préoccupations de ses employés et matérialiser le projet. La plupart des employés d'Ambulance de l'Estrie n'ont, jusqu'à ce jour, jamais envisagé de devenir propriétaires d'une entreprise et ignorent totalement le fonctionnement d'une coopérative. Malgré tout, les nombreux avantages liés au secteur ambulancier contribuent à créer un contexte idéal à une conversion réussie.

Source : LinkedIn

La réussite de la conversion d'AE en coopérative s'explique aussi, et surtout, par les différents apports de Fondaction et de MCE Conseils. Sans l'implication de ces deux organismes, le processus de conversion aurait grandement différé. De fait, les données recueillies nous permettent d'affirmer qu'outre un noyau de personnes convaincues, peu d'ambulanciers semblent s'être intéressés, d'une manière autre que financière, à la conversion de l'entreprise et à la transition des rôles et de la culture organisationnelle.

Quant aux raisons qui ont mené la CAM à faciliter la conversion d'AE en coopérative de travailleurs, elles semblent de prime abord principalement d'ordre légal. Les témoignages recueillis font état d'un comportement initialement hostile de la CAM à l'égard de leur engagement de coopérativiser l'entreprise. Par conséquent, il est légitime de croire que, sans cette obligation légale, la conversion n'aurait pas eu lieu. Le déficit financier de la CAM a sans doute contribué à sa volonté de vendre une partie, puis toutes ses actions d'AE, considérant que cette vente générait des flux monétaires significatifs.

Du côté des employés, les données recueillies mettent en lumière trois principaux motifs, soit :

a) Les ristournes;

b) Le pouvoir de prendre en main leur destin;

c) La fierté de devenir propriétaire.

Tout d'abord, les intervenants interviewés admettent sans hésiter que les potentiels gains financiers liés aux ristournes ont constitué la plus grande valeur motivationnelle des ambulanciers. Sans les gains financiers, il aurait été difficile, voire impossible, de convaincre une majorité d'ambulanciers d'adhérer au projet.

> *« Moi, j'ai des chums ambulanciers qui ne sont pas coopérants [membres]. À la fin de la journée, on a fait le même job, je ne fais rien de plus ou de moins qu'eux. Mais moi, rendu à la fin de l'année, j'ai un bonus et pas eux. » (Répondant #C).*

Le pouvoir de décider de l'avenir de l'entreprise agit à titre de deuxième facteur motivationnel en importance.

> *« Une bonne partie de la population croit que l'on appartient aux hôpitaux et je dois avouer que j'éprouve toujours une certaine fierté quand je vois leur visage et que je leur dis que je suis propriétaire d'une compagnie d'ambulance. » (Répondant #C).*

Les principaux promoteurs de la conversion ont été Fondaction, le comité transitoire et la CAM. Tout d'abord, Fondaction a fortement insisté pour que la conversion en coopérative de travailleurs ait lieu, puisque le contrat de financement initial de l'acquisition de l'AE par la CAM stipulait que le prêt lui serait accordé à cette condition. Le comité transitoire a également été un important promoteur du projet de conversion en coopérative. Il a joué un rôle central dans l'adhésion des ambulanciers au projet coopératif. Enfin, la CAM a également agi à titre de promoteur au projet même si, au premier abord, son comportement n'allait pas en ce sens. La réalité demeure tout de même qu'une fois la décision prise de convertir l'entreprise en coopérative, la CAM a contribué à faciliter ce processus.

À l'inverse, deux groupes se sont opposés au projet de conversion en coopérative à différents moments au cours du processus. Premièrement, comme précisé précédemment, la CAM a initialement retardé le processus de conversion pendant un certain temps, malgré ses obligations envers ses bailleurs de fonds. L'autre principal

groupe d'opposants au projet de conversion est constitué de certains membres de la coopérative en devenir, soit de travailleurs d'AE. En effet, le modèle coopératif n'enchantait pas tous les ambulanciers, et certains leaders négatifs ont émergé tout au long du processus. Rappelons que l'adhésion à la coopérative a toujours été facultative, c'est-à-dire que les travailleurs avaient le choix de devenir membres ou non. Au bout du compte, la quasi-totalité des ambulanciers a décidé d'adhérer à la coopérative.

Le processus de conversion de l'AE en coopérative permet aussi de relever des facteurs qui ont facilité ou porté obstacle à la conversion. Ces facteurs sont synthétisés dans le tableau 1.

Tableau 1. Facteurs facilitants et obstacles à la conversion

Facteurs facilitants	Obstacles
Présence continue de conseillers externes crédibles et expérimentés comme MCE Conseils	Difficulté à trouver un modèle financier convenant à toutes les parties impliquées
Montage financier proposé par Fondaction (les avantages du RIC, combinés à Fondaction, rendant le coût net par membre très intéressant)	Nombreuses préoccupations financières des ambulanciers
Temps supplémentaire permis par l'acquisition de l'AE par la CAM	Résistance démontrée par la CAM avant l'arrivée de la nouvelle direction
Proactivité, implication et désir des ambulanciers constituant le noyau de convaincus de se prendre en main	Incompréhension générale du modèle coopératif

Particularités du secteur ambulancier, à savoir les contrats d'exclusivité par territoire et la caution de l'État	Connaissances limitées des ambulanciers en matière de gouvernance et d'entrepreneuriat
Présence d'un syndicat favorable au mouvement coopératif	Difficulté à convaincre les partenaires financiers

Post-conversion :

changements observés au sein de la coopérative après la conversion

Les témoignages recueillis ont permis d'identifier les divers changements observés au sein de la coopérative après la conversion. Cette section explore les cinq changements les plus importants.

Source : www.ambestrie.com

Conditions de travail

Il est important de réitérer le fait que les ambulanciers sont syndiqués. Par conséquent, le syndicat gère tout ce qui concerne leurs conditions de travail (p. ex. salaires, horaires, etc.) dans le cadre d'une entente provinciale avec le gouvernement. La

conversion de l'entreprise en coopérative n'a donc eu aucun, sinon très peu, d'impact à ce niveau. Néanmoins, la conversion en coopérative a permis aux employés-membres d'influencer l'organisation du travail et, de ce fait, d'améliorer leurs conditions de travail. Par exemple, le conseil d'administration a permis la création de postes pour l'embauche d'employés de soutien, dont l'essentiel de la tâche est de remettre l'ambulance en ordre lorsque les ambulanciers reviennent à la caserne ou terminent leurs quarts de travail.

Le fait de contrôler l'entreprise a également influencé de manière favorable certaines décisions concernant les équipements de travail et l'aménagement des lieux de travail. Par exemple, les ambulanciers ont désormais un accès quasi-illimité à de nouvelles bottes ou chemises de travail fournies par la coopérative, les ambulances respectent toutes les normes imposées par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), et les lieux de travail ont été aménagés de façon à être plus agréables (casernes, divans, salle de repos, etc.).

Valeurs et mission

L'affirmation de la mission de l'entreprise et le lien avec sa nature coopérative ont mis du temps à se formaliser. L'adoption d'une mission, inexistante auparavant, s'est réalisée en 2018, à la suite d'un processus organisationnel incluant la mise en place d'un comité de travail dédié. Un courriel a d'abord été envoyé à tous les membres afin de sonder leur intérêt à participer à l'élaboration de la mission. Cette initiative permettait, entre autres, de s'assurer que le comité soit composé uniquement de membres mobilisés par le projet. Enfin, en fonction des priorités de la coopérative et de la nature des services qu'elle offre à la population, le comité a instauré la mission.

Source : facebook.com/AMBESTRIE

Structure organisationnelle

La conversion en coopérative a également permis aux ambulanciers d'amener beaucoup de structure, en plus de nombreux outils utiles à la gouvernance, dont les rapports financiers et les statistiques opérationnelles. La prise de contrôle de l'entreprise a aussi permis aux dirigeants de prendre conscience des différents manques et lacunes nécessitant une action. Autrement dit, le besoin d'une meilleure structure s'est rapidement fait sentir. Ainsi, le conseil d'administration a voté en faveur de la création des postes suivants : directeur aux opérations, adjoint aux opérations, chef d'équipe et technicien en ressources humaines. Un comité visant à évaluer le rendement du directeur général a également été mis sur pied.

Implication communautaire

En ce qui a trait à l'implication de la coopérative dans sa communauté, les données recueillies ne permettent pas d'identifier de grands changements. Malgré les quelques initiatives mises en place par la CTAE, rien ne suggère que ces initiatives soient influencées par le statut coopératif. Néanmoins, certaines initiatives ont été mises sur pied par la CTAE depuis la conversion, visant à la rapprocher de la communauté :

- Présence de paramédics à pieds et à vélo;
- Sensibilisation dans les écoles et dans les centres d'achats (p. ex. héros en trente);
- Participation à des événements caritatifs (p. ex. un souper avec les pompiers);
- Portes ouvertes;
- Participation à divers festivals.

Source : www.ambestrie.com

Vie associative et soutien envers les membres

Divers changements ont également eu lieu en ce qui concerne la vie associative et le soutien envers les membres de la coopérative. Tout d'abord, la coopérative investit considérablement dans divers événements annuels, notamment le party de Noël et les BBQ estivaux. Tout est gratuit pour les membres et les conjoints(e)s se voient également invité(e)s gratuitement. Ces initiatives favorisent l'amélioration du climat de travail, ainsi que le développement d'un sentiment d'appartenance envers la coopérative. De plus, des mesures visant le maintien de la santé physique et psychologique des membres de la coopérative ont été mises sur pied. À cet effet, la CTAE déploie des efforts continus de sensibilisation auprès de ses membres, notamment en ce qui concerne la dépression et les chocs post-traumatiques. Par conséquent, la coopérative communique davantage les ressources et outils disponibles aux membres dans le but de les sensibiliser et de les conscientiser aux dangers liés à l'exercice de leur métier.

En somme, l'analyse du processus de conversion d'AE en coopérative de travailleurs indique qu'un certain nombre de facteurs ont influencé ce processus, que ce soit positivement ou négativement. Le tableau 2 en offre un récapitulatif.

Tableau 2. Résumé des facteurs ayant influencé le processus de conversion	
Pré-conversion	• Facteurs politiques : volonté politique de mieux structurer le secteur ambulancier • Facteurs légaux : professionnalisation du secteur ambulancier • Facteurs économiques : particularités du secteur ambulancier, situation financière du propriétaire-cédant • Autres facteurs : engagements coopératifs annexés au financement initial, présence d'un syndicat favorable au mouvement coopératif
Conversion	▪ Facteurs généraux : patience du propriétaire-cédant, engagement du noyau convaincu, connaissances limitées des ambulanciers en matière de gouvernance, de gestion et d'entrepreneuriat coopératifs, longueur du processus de conversion ▪ Facteurs économiques : avantages du montage financier présenté par Fondaction, difficulté à trouver un modèle financier convenant à toutes les parties prenantes, préoccupations financières des ambulanciers ▪ Facteurs liés au capital social : présence continue de conseillers externes crédibles et expérimentés, présence d'intervenants externes sur le conseil d'administration de la CTAAE
Post-conversion	• Opérations et gestion : adoption d'une mission, amélioration de la structure organisationnelle, amélioration de la vie associative et du soutien apporté aux membres • Relations avec la communauté locale : mise en place d'initiatives visant à se rapprocher de la communauté

Références

Côté, D. (2007). Best practices and co-operative development in Québec. En Emmanuel, J. & Cayo, L. (Eds). *Effective practices in starting co-ops: The voice of Canadian co-op developers* (97 - 116). Victoria: New Rochdale Press.

Ministère de la Santé et des services Sociaux. (2006). Normes et pratiques de gestion. Tome 1. Manuel de gestion financière. Retrived from http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/d26ngest.nsf/db67311877ba6a7e85256593006a6c57/0689fcbe3cc883a7852568b20057269d/$FILE/Budget%20de%20fonctionnement.pdf