

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRE, UNE INNOVATION
SOCIALE QUI PEUT CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS**

Comme exigence partielle du programme de Maîtrise en développement régional

Par

Yannick Bouchard

Mars 2008

Version finale pour dépôt

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire de recherche, même si le sujet concerné est dans le même domaine dans lequel je travaille depuis les trois dernières années, est une tâche colossale. En fait, conjuguer étude, travail et famille fut le plus grand des défis. J'aimerais donc remercier ma conjointe Geneviève qui m'a appuyé et donné le courage nécessaire afin de continuer et terminer mon mémoire. De plus, je tiens à remercier mes collègues à la Coopérative de développement régional (CDR) Outaouais-Laurentides et plus particulièrement mon directeur général, Patrick Duguay, qui a su m'aider à concilier étude et travail dans une période où le travail ne manquait certainement pas !

Je veux aussi remercier mon directeur de mémoire, Martin Robitaille, pour m'avoir guidé dans les étapes de rédaction et de recherche. Sans ses précieux conseils et son expérience de la rédaction d'un tel travail, la tâche aurait certainement été beaucoup plus ardue.

Finalement, le travail de recherche a été facilité par la grande collaboration du personnel et de la direction de l'Artographe Inc. et Les Pièces d'autos Léon Grenier (1987) Inc. Toutes ces personnes sont très impliquées dans le développement de leurs entreprises respectives et de leur communauté.

J'espère sincèrement que les résultats de cette recherche pourront faire avancer les connaissances sur les CTA et pourront aussi servir à chacune des CTA du Québec pour l'amélioration des pratiques.

RÉSUMÉ

Le développement économique et social est une préoccupation vécue par les différents paliers gouvernementaux, les organisations de développement socio-économiques et les citoyens qui composent avec des situations bien particulières qui leurs sont propres allant de la fermeture d'entreprises à un niveau macro économique ou encore à la simple perte d'un emploi pour un individu et une famille. Ce genre d'épreuve arrive à tous les jours à des intensités variables pour les individus et les régions. Les acteurs d'un milieu doivent travailler de concert dans un contexte bien à eux pour innover et ainsi permettre de trouver des solutions favorisant leur développement. En fait, le développement économique et social est créé par une dynamique complexe de facteurs économiques, culturels et sociaux. Le modèle de développement d'une région a un impact sur le type de solutions mis en place parce qu'il est influencé par les réseaux des gens du milieu, par le degré d'autonomisation de la population et par l'innovation au niveau les pratiques.

Les outils dont disposent les entrepreneurs et les organisations de développement socio-économiques pour le développement des entreprises sont nombreux et peuvent être mis en œuvre en fonction de situations bien précises : relève d'entreprises, redressement, projet de développement, rachat, etc. Chaque situation comporte ses particularités et ses propres enjeux. La coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) est un outil dont disposent les entrepreneurs, les travailleurs et les acteurs de développement d'une région pour favoriser le développement des entreprises. Ce travail de recherche a démontré que la CTA est non seulement un outil de développement économique, mais aussi une innovation sociale qui peut contribuer au développement local.

La CTA, institutionnalisée par le gouvernement provincial depuis 1984, permet aux travailleurs d'une entreprise de se regrouper en coopérative et d'acheter un bloc d'actions dans celle-ci. Cet outil est de prime abord financier car il permet à une entreprise d'aller chercher de l'équité par le biais de ses travailleurs investisseurs. D'un autre côté, la CTA permet aux travailleurs d'être représentés dans la gouvernance de l'entreprise et donc de prendre part aux décisions. Les travailleurs se responsabilisent face aux enjeux de l'entreprise, mais aussi face aux enjeux régionaux qui ont une influence sur le développement de l'entreprise. Cette prise de conscience a un effet sur leur implication dans la dynamique régionale de développement. Une CTA est un partenaire privilégié pour une entreprise et un outil de développement local. Elle se préoccupe non seulement des enjeux économiques, mais aussi des enjeux qui touchent de près ou de loin les intérêts des travailleurs et de la communauté.

Le cadre théorique de ce travail de recherche se fonde sur les théories du développement endogène et du développement local. C'est par le biais de l'expérience de deux CTA situées à Mont-Laurier dans les Hautes-Laurentides que ce travail de recherche

démontre comment ces CTA peuvent contribuer au développement local. Toutefois, il faut bien comprendre que chaque CTA est différente dans sa structure, dans ses objectifs et dans son rôle comme actionnaire d'une entreprise. On peut aussi affirmer que dans chaque cas étudié, il existe une culture d'entreprise propre qui joue un rôle important dans la dynamique d'innovation de l'entreprise et dans celle du développement des relations entre actionnaires. Cette culture d'entreprise, qui intègre les principes de confiance et de partage de la vision, a un apport considérable dans le succès d'implantation d'une CTA.

De plus, il faut mentionner que la CTA comporte des enjeux qui freinent la diffusion de la formule. Il y a entre autres, des règles fiscales contraignantes et des enjeux fondamentaux au sein même du mouvement coopératif concernant l'utilisation du mot coopérative pour désigner la coopérative de travailleurs actionnaire (CTA). La CTA vit dans le contexte d'une quatrième phase du modèle québécois de développement, une phase guidée par des valeurs néo-libérales. Ce contexte bien particulier aura une grande influence sur l'avenir de la formule. Une formule qui devrait maintenant être considérée davantage et appuyée en tant qu'outil ayant le mérite de participer au développement local dans des situations qui favorisent son implantation. Un outil qui peut permettre l'autonomisation des travailleurs et qui favorise le contrôle local des entreprises. Bref, un outil de développement économique et de développement social.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	III
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	4
LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT	4
1.1 <i>La mondialisation</i>	5
1.2 <i>Le modèle québécois de développement</i>	6
1.3 <i>Le développement économique</i>	10
1.3.1 Capital de risque	13
1.4 <i>Le développement économique par le social au Québec</i>	16
1.4.1 L'économie sociale	17
1.4.2 La coopération	18
1.4.3 L'autonomisation.....	20
1.4.4 La culture d'entreprise	21
1.5 <i>La participation des travailleurs dans la propriété d'une entreprise</i>	23
1.5.1 La CTA et ses bases	25
1.6 <i>Enjeux de la formule</i>	29
1.6.1 Caractère controversé de cette forme juridique	31
1.6.2 La CTA et la productivité	33
1.6.3 Les CTA et le développement local.....	34
1.6.4 Les freins à l'implantation des CTA depuis les nouvelles exigences législatives	35
1.6.5 La nouvelle Loi sur les coopératives	38
1.6.6 Les freins à la diffusion de la formule	41
1.6.7 Les stratégies de sortie pour les travailleurs	43
1.6.8 Conclusions.....	46
1.7 <i>Pertinence de l'objet de recherche pour le développement local</i>	46
1.7.1 Question de recherche.....	48
CHAPITRE II	49
LE CADRE THÉORIQUE	49

2.1 Théories de développement endogène et local	49
2.1.1 Développement endogène.....	49
2.1.2 Définition du développement local.....	51
2.1.3 Les caractéristiques du développement local.....	52
2.2 Les notions utiles à la recherche	55
2.2.1 L'entreprise privée et le développement local.....	55
2.2.2 Entrepreneurs et PME.....	56
2.2.3 Réseautage	57
2.2.4 Innovation et innovation sociale	58
2.2.5 La culture d'entreprise	61
2.2.6 Autonomisation.....	63
2.2.7 Le modèle québécois de développement	63
2.2.8 Conclusions.....	64
2.3 Le cadre opératoire	64
2.3.1 Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA).....	65
2.3.1 Région.....	67
2.3.3 L'innovation.....	68
2.3.4 Développement local	69
CHAPITRE III.....	70
LA MÉTHODOLOGIE	70
3.1 Les considérations déontologiques.....	71
3.2 La démarche de collecte de données et limites de la recherche.....	72
3.3 L'échantillonnage.....	77
3.4 La démarche d'analyse des données	79
CHAPITRE IV	82
LES CTA ET MONT-LAURIER.....	82
4.1 Portrait de Mont-Laurier.....	82
4.1.1 L'éternel combat	84
4.1.2 La vie communautaire et coopératisme	85
4.2 La CTA de l'Artographe	87
4.2.1 Description générale de l'entreprise	87
4.2.2 L'arrivée de la CTA.....	89
4.2.3 Changement de direction	92
4.2.4 L'administration de la CTA.....	93
4.2.5 Changements dans l'entreprise	97
4.2.6 Les membres et la communauté.....	99
4.2.7 Enjeux	100
4.3 La CTA Les Pièces d'autos Léon Grenier (1987) Inc.	101
4.3.1 Description générale de l'entreprise	101
4.3.2 L'arrivée de la CTA.....	103
4.3.3 l'administration de la CTA	104

4.3.4 Les projets d'avenir	107
4.3.5 La CTA et les ressources humaines	108
4.3.6 L'appartenance à la région.....	110
4.4 Conclusions sur les deux cas étudiés	112
CHAPITRE V	114
ANALYSE DE LEUR INCIDENCE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL.....	114
5.1 Les CTA comme outil de développement local	114
5.2 La CTA, utile encore aujourd'hui ?.....	116
5.3 Les caractéristiques du développement local à Mont-Laurier	119
5.4 La participation des CTA au développement de Mont-Laurier	123
5.5 La formule pourrait être plus intéressante.....	129
CONCLUSIONS	133
BIBLIOGRAPHIE.....	138
ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE DES SONDAGES.....	146
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉS.....	154

LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX

TABLEAUX :

Tableau 1	Avantages fiscaux relatifs à un travailleur d'une CTA.....	p. 37
Tableau 2	Caractéristiques des CTA de l'Outaouais et des Laurentides	p. 78

GRAPHIQUES :

Graphique 1	Structure organisationnelle d'une entreprise ayant une CTA comme actionnaire.....	p.28
Graphique 2	Secteurs d'activité d'une CTA.....	p.66

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACOA	Atlantic Canada Opportunities Agency
CDR	Coopérative de développement régional
CLD	Centre local de développement
CDE	Corporation de développement économique
CDPQ	Caisse de dépôt et placement du Québec
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTA	Coopérative de travailleurs actionnaire
CTAA	Coopérative des travailleurs actionnaire de l'Artographe Inc.
CTALG	Coopérative des travailleurs actionnaire Les Pièces d'autos Léon Grenier
CT	Coopérative de travailleurs
CDRML	Coopérative de développement régional Montréal-Laval
CDROL	Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides
DEC	Développement économique Canada
ESOP	Employees Stock Option Plan
FCDRQ	Fédération des Coopératives de développement régionale du Québec
FCTAQ	Fédération des coopératives de travailleurs actionnaire du Québec
FIER	Fonds d'intervention économique régionaux
FLI	Fonds local d'investissement

FTQ	Fonds de solidarité FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec)
IQ	Investissement Québec
MAMR	Ministère des Affaires municipales et des régions
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
OBNL	Organisme à but non lucratif
PME	Petites et moyennes entreprises
RRQ	Régie des rentes du Québec
SNQH	Société nationale des québécoises et québécois des Hautes-Rivières
SGF	Société générale de financement
UQO	Université du Québec en Outaouais
WEDC	Western Economic Diversification Canada

INTRODUCTION

Le développement local, partout dans le monde, est très complexe et plusieurs s'y intéressent : tant les chercheurs, que les dirigeants d'entreprises, les groupes sociaux ou les politiciens tentent de trouver et de mettre en oeuvre des solutions innovatrices. Au Québec, un modèle spécifique de développement a évolué. D'une part, des institutions telles que la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) et la Société générale de financement (SGF) sont nées, et des solutions innovantes ont vu le jour. D'autre part, des coopératives et des syndicats ont joué un rôle important dans ce modèle de développement davantage axé sur la création et le maintien des emplois plus que sur la maximisation des profits. Dans cette volonté de vouloir créer ou maintenir des emplois, certains faits portent à croire que le développement n'est pas seulement économique, mais aussi social. Même dans les entreprises, on constate un développement social par la culture d'entreprise qui est distincte dans chaque entreprise et surtout dans chaque région et pays (Lebailly, Simon, 2004).

Ce mémoire traite de la coopérative de travailleurs actionnaire (CTA), une formule qui permet aux travailleurs d'une même entreprise de devenir collectivement actionnaire de celle-ci. Cette formule originale et peu étudiée est disponible aux entreprises du Québec pour plusieurs projets tels la relève d'entreprise, le redressement des activités et des projets d'expansion. C'est par l'achat d'un bloc d'actions de l'entreprise pour laquelle ils travaillent que les travailleurs en deviennent collectivement actionnaire par le biais de la coopérative.

Ce modèle a beaucoup de mérite en soi car il permet d'impliquer les travailleurs dans l'actionnariat de l'entreprise (partage de la richesse). Ceux-ci ont ainsi l'occasion de participer à la prise de décision des projets de développement et de consolidation de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (éducation entrepreneuriale). De plus, la présence des travailleurs dans l'actionnariat a pour effet de consolider les emplois dans une région donnée comme les actionnaires sont aussi travailleurs et leurs intérêts sont locaux (territorialiser les emplois). La CTA, qui est un outil de financement pour les entreprises et d'« *empowerment* » pour les travailleurs, est possiblement une innovation sociale qui aide les entreprises du Québec à se démarquer dans l'environnement mondial actuel. En ce sens, la question de recherche est la suivante : « *En quoi les CTA contribuent-elles au développement local ?* »

Afin de répondre à cette question, le premier chapitre de ce mémoire définit la problématique. Ce chapitre situe la coopérative de travailleurs actionnaire dans l'environnement mondial, le modèle québécois de développement, le domaine du développement économique et social, les formes possibles de participation des travailleurs dans la propriété d'une entreprise et le mouvement coopératif au Québec. De plus, les enjeux de la formule y sont clairement définis. La maîtrise du contexte du développement passé et actuel et la connaissance des acteurs passés et présents du développement, sont des pré-requis qui permettent une bonne compréhension du sujet à l'étude et la définition d'un cadre théorique pertinent.

Le cadre théorique (chapitre deux) est pour sa part composé des théories du développement endogène et de celles du développement local. L'« empowerment » des travailleurs, l'innovation sociale et la culture d'entreprises font partie intégrante des préoccupations de ce mémoire de recherche et des caractéristiques du développement local. La dynamique du développement est composée des gens qui en font partie et est donc différente d'un territoire à un autre. Les théories utilisées dans ce mémoire démontrent bien cette complexité du développement et permettent l'analyse des deux études de cas choisies dans le cadre de cette recherche. Finalement, le cadre opératoire sera présenté en fin de chapitre, ce qui permettra au lecteur de prendre connaissance des indicateurs permettant l'analyse des données de la recherche.

Le troisième chapitre traitera quant à lui de la méthodologie utilisée. Mener une étude sur les 78 CTA réparties dans les quatre coins du Québec, aurait été colossal. Des choix ont dû être faits pour que le projet soit réalisable et traité de manière sérieuse.

Le quatrième chapitre de ce mémoire de recherche définit le portrait socio-économique de Mont-Laurier et présente les deux études de cas choisies : la CTA de l'Artographe et la CTA les Pièces d'autos Léon Grenier. Le chapitre cinq est dédié à l'analyse des données de l'enquête. Suit la conclusion qui comprend certaines recommandations pour la formule dans la perspective de contribuer au développement local.

CHAPITRE I

La Coopérative de travailleurs actionnaire et le développement

La grande question du développement est à la base de ce mémoire. Si la réponse aux questions de développement était simple et que les variables qui l'influencent étaient constantes et similaires dans toutes les situations, le monde serait bien différent et ce mémoire n'étudierait pas la question. Nous partons donc de l'hypothèse que « La croissance n'apparaît pas partout à la fois ; elle se manifeste en des points ou des pôles de croissance avec des intensités variables ; elle se diffuse par différents canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie » (Perroux, 1955). Ce mémoire étudie une solution de développement local unique au Québec, celle des coopératives de travailleurs actionnaire (CTA), qui est un outil complexe et une innovation sociale particulière contribuant au développement local.

Il est important pour cette recherche de bien situer le contexte global dans lequel une CTA évolue. Ainsi, cette problématique couvre dans les paragraphes suivants cinq grands éléments pour situer l'émergence des CTA au Québec.

1. La mondialisation et ses effets au niveau local
2. Le modèle québécois de développement
3. Le développement économique et social
4. Le développement économique par le social au Québec

5. La participation des travailleurs dans la propriété de l'entreprise
6. Les enjeux de la formule

1.1 La mondialisation

Le concept de la mondialisation n'est pas nouveau. Depuis la Deuxième Guerre mondiale, ce concept a repris de la vigueur. La diminution du coût des communications et des transports a favorisé grandement cette reprise (Chanda, 2002). Aujourd'hui, de nombreux traités de libre-échange qui régissent le commerce de biens et services ont été signés entre différentes nations à travers le monde. Dans le contexte actuel de mondialisation, les acteurs internationaux, les gouvernements nationaux, le secteur privé et les acteurs locaux doivent s'adapter pour se démarquer dans un monde où les compétiteurs proviennent de partout, que ce soit au niveau local, national ou international. Le Québec et ses régions évoluent dans cette dynamique et ses entreprises doivent se démarquer.

La mondialisation n'est pas sans contradiction. La prise en charge du local est primordiale dans le développement d'une région, d'une province ou encore d'un pays. Chaque région participe et vit la mondialisation à sa façon. Roland Robertson, l'un des premiers sociologues à avoir étudié le phénomène de la « glocalisation », explique l'importance des régions dans le développement d'une économie mondialisée, également influencée par les réalités locales (Lo Verso, 2004). Le développement se ferait donc par des forces internes et externes, ainsi que par les particularités et spécificités des acteurs, des ressources et des capitaux. « La face cachée de la mondialisation, sa contrepartie en

quelque sorte, c'est la remontée du « local », c'est-à-dire de solidarités territoriales, d'entreprises, de services de proximité et d'agences qui, en tant que dispositif de développement ou de revitalisation, peuvent être porteurs d'une nouvelle universalité. » (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001, p.74.). Le « local » est donc un facteur important dans le développement de nos communautés et à l'échelle mondiale.

1.2 Le modèle québécois de développement

Tel qu'énoncé précédemment, au Québec et dans le monde, les régions peuvent se démarquer à l'aide d'outils spécifiques de développement qui doivent être en grande partie adaptés aux besoins et spécificités de nos communautés. Gilles Bourque (2000) définit le modèle de développement en s'appuyant sur le travail de Boyer de 1986 : Il s'agit de la configuration « [...] la plus globale et abstraite d'un mode de production particulier, découlant de la conjoncture d'un régime d'accumulation et d'un mode de régulation » (Boyer, 1986, p.60). Un modèle de développement est donc formé d'un ensemble de constructions sociales et d'acteurs qui participent au développement d'une économie en s'adaptant aux différentes règles socialement et légalement établies.

Un modèle de développement est donc dynamique et, bien entendu, influencé par les politiques, l'histoire, les interactions, la culture, les événements, compromis et innovations, pour ne mentionner que ces quelques variables. Selon Gilles Bourque (2000), le Québec a vécu trois phases de développement. La première phase, qui a eu lieu de 1960 à 1980, est

caractérisée par la grande entreprise et les politiques d'affirmation nationale de l'État. Cette période est suivie d'une transition (deuxième phase) qui se veut une rupture avec le modèle antérieur. Plusieurs causes en sont à l'origine tel le nouveau contexte international avec le projet néolibéral et les incertitudes économiques causées par l'inflation. Bref, une économie nationale contrôlée par l'État devient un rêve plutôt qu'une réalité. Au début des années 90, les bases du nouveau modèle québécois de développement sont devenues claires (troisième phase). L'économie québécoise comprend dorénavant une masse critique d'entrepreneurs, qui se sont démarqués sur les marchés nationaux et internationaux. Les grandes entreprises font toujours partie du décor, mais les PME sont de plus en plus nombreuses. L'initiative entrepreneuriale et l'approche partenariale sont privilégiées et les acteurs du monde des affaires, politiques et sociaux convergent (Bourque, 2000). Ainsi, « L'État joua ainsi un rôle de partenaire, d'animateur ou de catalyseur plutôt que de planificateur. » (Bouchard, Lévesque, St-Pierre, 2005, p.4.). De même, dans le cadre de l'ouverture des frontières et d'une concurrence exacerbée qui incite à l'innovation technologique et sociale, les entreprises québécoises, comme ailleurs dans le monde, ont adopté de nouveaux modes de gouvernance qui cherche à mobiliser les dynamismes sociaux, l'extra-économique et les relations non marchandes que sont la coopération, le capital social, la confiance, les communautés d'apprentissage, les milieux innovateurs, et autres. (Benko et Lipietz, 2000 et 1992 ; Veltz, 1996 ; Piore, 2002, Paquet, 2004).

Depuis la parution du livre de Gilles Bourque en 2000, le modèle a évolué et il est maintenant possible de parler d'une quatrième phase. L'élection du gouvernement libéral

de Jean Charest en 2003 a tracé une ligne claire entre la philosophie précédente, personnifiée notamment par l'ex-premier ministre Bernard Landry, et la recrudescence de la vision néo-libérale laissant aux activités marchandes la responsabilité de prendre en compte l'intérêt général.

Chose certaine, ce gouvernement propose de mettre définitivement fin non seulement au « dirigisme de l'État » de la révolution tranquille mais aussi à la participation de la société civile et des syndicats pour s'en remettre à la régulation marchande et à des gouvernances favorables au PPP (partenariat public-privé, à travers entre autres la sous-traitance avec le privé) (Lafontaine, 2005 ; p.36).

L'environnement politique a une influence majeure sur le développement économique et social. Plusieurs entreprises québécoises sont sous-capitalisées et les fonds de développement sont apparus comme suite à la prise en charge des milieux qui se devaient d'agir car le secteur privé était absent à ce niveau. Le « nouveau modèle québécois » de développement semble se diriger tout droit vers une rupture par rapport à tout ce qui avait été bâti jusqu'à présent. Cette quatrième phase du modèle de développement risque de soulever les passions, car la société civile a appris à s'organiser tout au long des trois premières phases du modèle québécois de développement.

L'intervention de l'État a une incidence directe sur les acteurs du milieu et leur rôle. Les moyens que se donne l'État pour atteindre ses objectifs ont donc des conséquences décisives sur la manière dont les communautés et les entreprises pourront se développer. Avec l'arrivée du gouvernement libéral en 2003, les règles du jeu sont devenues les suivantes :

1) la réduction de l'intervention de l'État dans l'économie, notamment sur le plan de la planification et du financement du développement économique; 2) des politiques plus autoritaires et dont la régulation laisse place aux influences des groupes de lobby, en particulier celui du milieu des affaires; 3) une coordination donnant priorité à la consultation avec des individus citoyens plutôt qu'à la concertation avec les grands acteurs sociaux. (Bouchard, Lévesque, St-Pierre, 2005, p.5.).

Cette coupure idéologique néo-libérale, avec en avant-scène les Conférences régionales des élus (CRÉ) confirme qu'avant 2003, « Le modèle de développement laissa ainsi davantage de place à la démocratie, directe et délibérative, par la concertation des acteurs sociaux, la décentralisation, la promotion de l'organisation apprenante et l'entreprise-réseau ainsi que l'*empowerment* des collectivités ». (Bouchard, Lévesque, St-Pierre, 2005, p.5.)

Le modèle de développement du Québec est en constante évolution et le développement est largement influencé par l'État et ce, dans toutes les régions du Québec. Toutefois, le gouvernement seul ne peut inventer un nouveau modèle de développement. La société civile et ses interactions influencent beaucoup la direction que prendront les politiques du gouvernement pour réaliser un modèle de développement adapté et efficace à une région donnée. Un modèle de développement est une construction sociale :

Ce n'est que graduellement, à travers l'expression d'une certaine vision du monde, d'une manière particulière de définir les problèmes, donc d'un ordre de légitimité, qu'un modèle culturel s'inscrit dans les arrangements constitutionnels et parvient à fonder un modèle de développement (Bourque, 2000, p.41).

1.3 Le développement économique

Dans notre société, le développement économique est un indicateur de réussite du modèle québécois de développement. Si le Québec se développe, de manière durable et efficace, tout porte à croire que le modèle est bien adapté à sa réalité. Il faut comprendre en premier lieu que le développement économique d'aujourd'hui est intimement lié à la performance de chacune des entreprises (privé, public ou de l'économie sociale) présentes sur un territoire donné. La dynamique de chaque entreprise est différente et les forces qui les influencent proviennent soit de l'industrie, des technologies, des ressources humaines, des relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs, et autres. L'environnement immédiat des entreprises est donc important à comprendre et à maîtriser, car il influence fortement le développement de l'entreprise ou encore le projet d'entreprise.

Le modèle actuel de développement économique est composé de multiples acteurs avec différentes fonctions, soit des fonctions d'accompagnement des entrepreneurs, de bailleurs de fonds ou encore de réseautage. Le gouvernement fédéral contribue au développement des entreprises du Québec par Développement économique Canada (DÉC) et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Ces deux organisations appuient le développement régional à l'aide de produits financiers. Le gouvernement fédéral est aussi présent dans les autres provinces canadiennes avec des outils adaptés aux différentes régions du Canada : Western Economic Diversification Canada (WEDC) pour les provinces de l'Ouest canadien, Atlantic Canada Opportunities Agencies (ACOA) pour les provinces de l'Atlantique et FedNor pour l'Ontario.

Au niveau provincial, les Centres locaux de développement (CLD), Corporations de développement économique communautaire (CDEC), Coopératives de développement régional (CDR), Conférences régionales des Élus (CRÉ) et plus récemment les Fonds d'intervention économique régionaux (FIER) sont présents et actifs pour le développement économique des régions. Les CLD offrent des services d'accompagnement aux entrepreneurs en plus d'offrir des produits financiers aux entreprises d'un territoire. Ils investissent dans des entreprises en démarrage ou déjà existantes via le Fonds d'investissement local (FLI) et concentrent leurs investissements selon leur cadre stratégique de développement. Les CDEC ont parfois des fonds d'aide, mais sont surtout des organisations d'accompagnement pour les entrepreneurs, comme c'est le cas pour les CDR. Les CRÉ ont pour leur part un mandat de concertation du milieu régional, comprenant par exemple des intervenants politiques, sociaux et économiques. Ces organisations favorisent les axes de développement priorisés par les différentes régions. Les CRÉ sont des organisations contrôlées par les élus municipaux (2/3 des sièges au conseil d'administration) et formées en 2003 lors de l'arrivée au pouvoir du gouvernement Charest.

Au niveau municipal, différentes corporations de développement économique existent comme à Trois-Rivières, Montréal, Drummondville et Québec pour n'en nommer que quelques-unes. Ces structures municipales sont souvent en lien direct avec les services d'urbanisme de la municipalité et octroient les permis d'occupation au sein de la ville. Tout

dépendamment des villes, les services sont différents et adaptés. Dans les plus petites municipalités, ses services sont souvent jumelés à ceux des CLD.

Ces différentes structures financées par nos gouvernements font partie d'un tout. Tous ces partenaires travaillent souvent ensemble et en collaboration avec plusieurs autres acteurs du développement économique. Il existe aussi une multitude d'autres organisations privées ou publiques qui offrent des produits financiers et qui contribuent à la réalisation de projets d'entreprises tant au niveau du démarrage qu'au niveau de l'expansion ou de la consolidation des entreprises : les différentes banques, les entreprises de capital de risque, les fonds d'économies sociale (Fiducie du Chantier de l'économie sociale, RISQ), les organisations spécialisées (Financière agricole) et le marché boursier. Bref, ce survol bien qu'imparfait est très explicite de la complexité du développement économique et des différents outils que les acteurs locaux peuvent utiliser pour développer leur entreprise et leur région. Ce modèle est bien évidemment basé sur les échanges entre partenaires et sur la réduction du risque d'investissement de chacun des partenaires qui font un investissement dans une entreprise. Ce modèle est aussi basé sur une logique qui vise la prise en charge du milieu contrairement à un discours de revendication. Bref, le modèle québécois est dynamique et ses acteurs sont les artisans du développement de nos régions.

Depuis la Révolution tranquille, le Québec a tenté de développer la bourgeoisie francophone par un modèle communément appelé Québec Inc. N'oublions pas que le Québec vit une situation particulière au nord-est de l'Amérique du Nord. Cette province

compte 81 % d'habitants qui parlent français, tandis qu'au Canada, seulement 23 % des habitants parlent français et en tenant compte des États-unis, ce pourcentage descend à 4 %. Cette situation a très certainement obligé le Québec à innover pour se développer. C'est par des moyens tels la Société générale de financement (SGF), la Caisse de dépôt et placements du Québec (CDPQ) et une classe d'affaires francophone que le Québec a tenté de garder le contrôle des entreprises québécoises en plus d'en augmenter le nombre (Bélanger, 1994). De nos jours, les PME font partie intégrante du portrait des entreprises du Québec. En 2002, 98 % des entreprises québécoises comptaient moins de 100 employés. Les PME employaient 43,5 % des 3 700 000 travailleurs de la province (Paradis, 2004). En plus des organisations précédemment nommées, le capital de risque qui est une particularité importante du modèle de développement québécois, a un effet considérable sur le développement des PME.

1.3.1 Capital de risque

Le capital de risque contribue largement au développement des entreprises du Québec, et est une forme de financement d'entreprises avec prise de participation. Il s'agit de fonds généralement investis sous forme d'équité ou encore de quasi-équité (Internet 3).

Le capital de risque est un incontournable du développement des entreprises :

Il est largement reconnu que l'industrie du capital de risque constitue un des éléments clés de l'innovation et du développement économique. Il s'agit d'un outil essentiel favorisant l'émergence et la croissance des entreprises, notamment celles des secteurs de la haute technologie, qui contribuent significativement à la modernisation de l'économie, à l'amélioration de sa productivité globale et à sa création d'emplois (FTQ, 2004).

Le capital de risque favorise le développement des entreprises et est donc un outil important à considérer au sein du développement local.

Tel que mentionné dans la section précédente, le Québec a voulu développer sa classe entrepreneuriale pour favoriser son développement économique. Il a innové en se dotant, entre autres, d'infrastructure permettant l'investissement dans les entreprises au Québec. En 1962, la Société générale de financement du Québec (SGF) fut créée dans le but de contribuer directement au développement économique par des investissements en capital dans des projets industriels majeurs (Internet 10). De plus, en 1965 l'Assemblée nationale du Québec procède à la création de la Caisse de dépôt et de placement (CDPQ) pour gérer les fonds de la Régie des rentes du Québec (RRQ). C'est en 1967 que la CDPQ a fait l'acquisition de son premier bloc d'actions dans la compagnie Alcan (Internet 11). Le capital de risque au Québec n'a cessé d'évoluer depuis. En 1980, on retrouvait au Québec 10 % de l'ensemble canadien du capital de risque, tandis qu'en 2000 on atteignait près de 45 % (FTQ, 2004).

Le Québec s'est aussi développé grâce à un modèle innovateur au sein duquel les travailleurs y déposent leurs épargnes-retraites. Il s'agit d'une innovation sociale importante comme elle permet aux travailleurs de participer à la croissance des entreprises et au développement de l'emploi. Le Fonds de solidarité FTQ, institué en 1983, avait, selon le rapport annuel 2005-2006 de la société, au 31 mai 2006 un actif net de 6,6 milliards de dollars, ce qui en fait un fonds de capital de risque très important au pays. Ce fonds s'est

développé selon une philosophie de plein emploi et de développement social : « une société de capital de développement/plutôt que comme un simple fonds de capital de risque » (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001, p.10). En 1995, Fondation de la CSN, une autre centrale syndicale importante au Québec, a aussi mis sur pied un fonds de capital de développement qui complète une industrie québécoise de capital de risque composé de multiples acteurs privés et institutionnels (ex : Innovatech, FIER, Desjardins Capital de risque, Caisse de dépôt et de placement, IQ, Filaction, etc.) (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001, p.10).

Le mouvement coopératif offre aussi une source de capital de risque aux entreprises du Québec par la formule de CTA. La CTA est un modèle qui permet l'auto-investissement des travailleurs dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les travailleurs sont donc des partenaires directs de l'entreprise et gèrent leur propre investissement de manière démocratique par l'entremise d'une coopérative. La vie associative est importante pour la saine gestion de l'avoir. De plus, il faut faire une distinction entre le capital de risque précédemment décrit qui vise de nombreux investissements dans plusieurs entreprises et le capital investi par les membres de la CTA, qui est investi dans une seule entreprise, celle dans laquelle les membres travaillent, et autogéré. Bref, c'est du « capital à risque » considérant sa capacité d'investissement et ses objectifs liés au développement d'une seule entreprise.

L'amalgame de tous ces acteurs fait de l'industrie du capital de risque au Québec, une industrie unique et centrée sur des objectifs non seulement monétaires, mais aussi humains :

Le modèle d'intervention de ces investisseurs collectifs est nettement socio-économique de sorte que le capital de risque devient un capital de développement. Si la rationalité financière est toujours présente, elle n'est jamais la seule. Elle cohabite avec la finalité sociale de l'investissement. La combinaison, capital de développement et capital social, est valorisée (Malo, 2006, p.5.).

Pour conclure, il est important de mentionner que l'industrie du capital de risque évolue dans un marché complexe qui est appelé à changer. D'ailleurs, le gouvernement libéral de Jean Charest a annoncé le 6 décembre 2006 des mesures visant à favoriser l'arrivée de compagnies américaines de capital de risque et à cibler les risques du gouvernement vers le démarrage et le pré-démarrage d'entreprises, laissant ainsi une place pour le développement d'entreprises déjà existantes à de nouveaux joueurs (Tanguay, 2006). L'efficacité de cette stratégie est douteuse, car elle risque de favoriser la prise de possession de nos entreprises par des intérêts américains. Il s'agit d'une volte-face de la stratégie du Québec Inc. appliquée depuis les années 1960 au Québec.

1.4 Le développement économique par le social au Québec

L'entreprise privée est la forme d'entreprise la plus répandue au Québec lorsqu'il est question d'entreprise marchande. Le modèle québécois de développement a aussi été fortement influencé par le mouvement coopératif et maintenant celui de l'économie sociale.

1.4.1 L'économie sociale

L'économie sociale au Québec jouit d'une définition qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et de l'emploi en octobre 1996 :

Il s'agit d'une combinaison de deux termes qui sont parfois mis en opposition : « Économie » qui renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective. « Sociale » réfère à la rentabilité sociale et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiative de prise en charge individuelle et collective. (Chantier de l'économie sociale, 1996, p. 6)

L'organisme à but non lucratif (OBNL) et la coopérative sont considérés comme étant des acteurs de l'économie sociale, car elles sont des organisations démocratiques (Malo, 2006). De plus, l'humain est au cœur de l'économie sociale. « Du coup, nous rejoignons également un courant international d'analyse qui, partant du développement local, aboutit aux notions de services de proximité, d'économie solidaire et d'économie sociale, des notions de développement économique communautaire et d'économie populaire, et de solidarité d'acteurs locaux organisés comme partenaires de la revitalisation des communautés en difficulté. » (Boucher, Favreau, 2001, p.8.). Au Québec, l'économie sociale s'est dotée d'un porte-parole institutionnalisé par la mise en place du Chantier de l'économie sociale en 1996. Il est important de souligner la reconnaissance gouvernementale au mouvement de l'économie sociale. L'économie sociale est le « grand espace » pour plusieurs pratiques dont la coopération, et contribue activement au développement économique :

Autrement dit, l'économie sociale concerne non seulement ce qui se fait après la restructuration de l'économie, mais également ce qui se refait en misant sur

l'extra-économique, la proximité, le territoire, la cohésion sociale et de nouveaux périmètres de solidarité. Ces initiatives sont donc intéressantes non seulement en elles-mêmes, mais également pour l'ensemble de la société, puisqu'elles inventent de nouveaux rapports entre l'économique et le social (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001 ; P.68).

1.4.2 La coopération

La coopération est déjà bien ancrée dans le modèle de développement économique et social au Québec. Elle représente 4 % du PIB du Québec (MDEIE, 2006). Cet apport est substantiel. « Nos coopératives se sont développées dans un contexte économique parfois difficile et à peu près toujours hostile. » (Beauchamp, 1981 ; p.27). C'est à chaque crise économique que le mouvement coopératif s'est démarqué par l'action citoyenne. Lorsque le libre marché ne répond pas aux besoins des populations, les coopératives émergent en grand nombre.

Au Québec, l'avènement de la coopération est une réaction aux misères causées par l'industrialisation et le développement des régions périphériques. Soumise aux besoins pressants d'une société dominée par la classe économique anglophone, la coopération s'est d'abord présentée comme une formule pour pallier au défaut du capitalisme anglophone et à la faiblesse économique des Canadiens-français de l'époque (Prévost dans Beauchamp, 1981 ; p.197).

La coopération du travail est un mouvement qui fait partie intégrante de la dynamique de développement régional et local et qui évolue dans le temps. Les coopératives sont une forme juridique d'entreprise comme l'est la société par actions à charte provinciale ou fédérale, la société en nom collectif ou encore l'entreprise à but non lucratif. La personne est au cœur des préoccupations de la coopérative, car elle prévaut sur le capital investi (1 membre = 1 vote).

Au cours de l'histoire, le mouvement coopératif ne semble pas avoir obtenu la juste reconnaissance de son apport en temps réel, tant économique que social.

C'est à mesure que certaines coopératives prenaient de l'ampleur économique, on a commencé à leur reconnaître une responsabilité collective qui dépasse le simple service aux membres pris individuellement pour englober la nation, la région et le milieu [...] et les coopératives en région périphérique ont graduellement commencé à parler de leur rôle de développement régional (Beauchamp, 1981 ; p.199)

La coopération au Québec est aujourd'hui un mouvement bien structuré avec en tête, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) qui chapeaute les coopératives du réseau par leur association à une fédération (Girard, Lévesque, Malo, 1998).

Nul doute, les coopératives font partie intégrante du paysage québécois, canadien et international. La législation québécoise fait état de cinq types de coopératives, soit les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travailleurs, de solidarité et de travailleurs actionnaire (Publications Québec, 2007). Ce mémoire s'intéresse en particulier aux coopératives de travailleurs et aux CTA, dont les membres sont des travailleurs qui gagnent leur vie en assurant le succès de leur entreprise coopérative. Ce type de coopération connaît une croissance depuis quelques années. Les auteurs Yvan Comeau et Benoît Lévesque avancent aussi « [...] qu'une nouvelle phase du développement de la coopération du travail a démarré en 1990 » (Comeau, Lévesque, 1995, p.1.) « Il s'agit là d'une solution originale aux problèmes de dualisme social et géographique qui traverse la plupart des sociétés dites développées. » (Comeau, Lévesque, 1995, p.2.). Les coopératives

sont des entreprises qui évoluent à l'intérieur de l'économie de marché, mais qui y induisent des valeurs et façons de faire différentes. Elles sont reconnues comme une formule d'aide aux sociétés dans le besoin qui désirent se prendre en main. Tel que l'exprime Malo :

[...] les nouvelles coopératives ont des résultats à faire valoir puisqu'elles procurent des meilleures conditions de vie et favorisent l'« empowerment ». Elles offrent un meilleur accès à des services anciens menacés ou à de nouveaux services. Elles favorisent l'accessibilité à une gouvernance locale de services de proximité. Les nouvelles coopératives contribuent ainsi au renforcement de la cohésion sociale. (Malo, 2006, p.14.).

La coopération aurait donc des effets bénéfiques sur le développement économique. La prise en charge des individus et le modèle d'organisation dans lequel les travailleurs évoluent ont une influence sur le développement. Les deux prochaines sous-sections présentent les notions « d'empowerment » et de culture d'entreprise, deux variables importantes pour le développement de l'individu, des entreprises, et la société en général.

1.4.3 L'autonomisation

L'autonomisation, appelée plus souvent l'« empowerment » des travailleurs, se fait à plusieurs niveaux. Au niveau personnel, au niveau du groupe de travail et aussi à un niveau idéologique. Selon Carol Saucier, chercheur qui s'intéresse à l'économie sociale, les principes de l'autonomisation pourraient se lire de la façon suivante :

- 1- participation et engagement individuel et collectif;
- 2- reconnaissance des capacités réflexives des participants (habiletés, connaissances, compétences);
- 3- participation non directive;
- 4- appropriation du pouvoir par les participants (solidarité entre participants, encouragements, autonomie du groupe, prise en charge de notre destin);

- 5- remise en question de l'oppression (discours critique, débat sur le bien vivre ensemble);
- 6- patrimoine collectif (les choix que nous faisons et ce qui nous importe);
- 7- choix philosophique ou sociologique (dans quelle société voulons-nous vivre).

Les principes de l'autonomisation se retrouvent dans la philosophie démocratique d'une coopérative ou d'une coopérative de travailleurs actionnaire. Selon cette approche, la coopération du travail permettrait d'engager les individus dans un processus d'affirmation de soi et d'intégration à un collectif d'appartenance. « Ce noyau "entrepreneurial" aurait des effets bénéfiques sur l'ensemble de la communauté en consolidant le tissu social ». (Saucier, Beaudry, Denis, mai 2002 : p.20.)

1.4.4 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise, qu'elle soit dans une compagnie, coopérative ou une association, se développe par des variables telles la personnalité des travailleurs et des dirigeants, les succès et échecs subis ou encore le domaine d'activités et l'importance en nombre de l'équipe de travail. Bref, la culture d'entreprise facilite l'innovation ou produit l'effet contraire, et permet de savoir si une CTA peut être facilement implantée à une compagnie ou non.

La rentabilité économique d'une CTA ne peut simplement être considérée comme une science mathématique qui ne considère que le coût des frais fixes et variables et les coûts d'approvisionnement. La culture d'entreprise par le biais de ses interactions humaines, la cohésion sociale et l'extra-économique comme Veltz (1994) l'introduit si bien dans son

livre « Des territoires pour apprendre et innover » en parlant des facteurs invisibles ou immatériels d'une transaction, sont aussi des facteurs à considérer.

On redécouvre donc l'importance des interactions sociales et des relations entre les individus d'une même société et d'une organisation c'est-à-dire la confiance, la cohésion sociale et la proximité qui réduisent les coûts de transaction entre les entreprises dans une même filière (les grappes en fournissent un bon exemple) de même qu'entre les entreprises et leur milieu (les parcs industriels et technologiques en sont des exemples) (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001, p.5).

L'« extra-économique » de Veltz se développe dans un espace propre. Dans une entreprise, les employés ont des liens professionnels (formels) ainsi que des liens informels qui influencent directement la culture d'entreprise. « L'entreprise n'est pas une pure machine à produire des biens et des services, mais une organisation humaine capable d'initier des rites et des signes qui lui sont propres et auxquels ses membres se réfèrent. » (Lebailly, Simon, 2004, p.54.). Les relations formelles et informelles d'une entreprise font donc partie de la culture d'entreprise, car les interactions entre les ressources humaines de l'organisation représentent l'âme de l'entreprise et son unicité, ce qui aide une entreprise à se démarquer de ses concurrents. Les employeurs recherchent des travailleurs qui trouvent des solutions et qui n'ont pas peur de s'investir dans l'entreprise. L'humain est donc au cœur des préoccupations et un acteur majeur du développement économique et social.

De plus, une entreprise sait qu'elle doit compter sur les performances de ses ressources humaines pour se développer. Chaque entreprise à un moment de sa « vie » développe des stratégies, philosophies et politiques pour que ses travailleurs accroissent leur productivité. Bien entendu, les facteurs précédemment expliqués tels la culture

d'entreprise, l'« empowerment » et l'extra-économique jouent un rôle dans les solutions apportées par une entreprise pour se démarquer. Les facteurs de développement social jouent donc un rôle important dans le développement économique d'une entreprise.

1.5 La participation des travailleurs dans la propriété d'une entreprise

La participation des travailleurs dans la propriété de l'entreprise est un sujet d'actualité dans des contextes de rareté de la main d'œuvre ou encore de taux de chômage bas. Il s'agit d'une stratégie qui peut remplir plusieurs objectifs : la rétention des travailleurs clés, le développement ou le redressement des entreprises, ainsi que la planification de la relève en vue de la retraite du propriétaire. Au Québec, très peu de formules permettent aux travailleurs de participer directement au développement des entreprises. Le Québec permet aux travailleurs d'investir dans l'économie locale par l'entremise des fonds de travailleurs : Fonds de solidarité FTQ et Fondation de CSN. Ce ne sont pas des investissements directs dans l'entreprise dans laquelle l'investisseur travaille, mais il s'agit d'un investissement dans sa province d'origine et dans la conservation des emplois au niveau provincial.

Les employeurs désirant valoriser leurs employés clés ont la possibilité d'offrir une participation dans l'actionnariat de l'entreprise. Il s'agit de céder ou d'émettre de nouvelles actions de la compagnie à quelques travailleurs. Ce type de transaction est très pertinent

pour la planification de la retraite des propriétaires d'entreprise. Il s'agit d'une alternative progressive à la vente de celle-ci à des intérêts étrangers.

Aux États-Unis, il y a les « Employees stock option plan » (ESOP) qui ont bénéficié d'une très grande popularité (Lévesque, 1992). L'Association américaine des ESOP avance qu'aujourd'hui que 10 % des travailleurs américains du secteur privé détiennent des actions de la compagnie pour laquelle ils travaillent. Il y a au total 11 000 ESOP aux États-Unis et 65 % d'entre eux détiennent plus de 50 % de la compagnie (Internet 2). Avec cette formule, les travailleurs ont des actions qui sont détenues par un trust choisi par l'employeur. Pour en tirer les bénéfices, ils doivent attendre à la retraite et les vendre à des personnes qui veulent bien les acquérir sans garantie de succès considérant que ce type d'actions ne donne qu'une influence mineure et informelle dans l'administration de l'entreprise (Lévesque, 1992). Ce type d'initiative est peu présent au Québec, sauf dans le secteur de l'économie du savoir, technologie de l'information et pharmaceutique, où c'est assez répandu. Certaines de ses initiatives offrent des catégories d'actions votantes et participantes pour les travailleurs. La formule de ESOP est donc présente chez certaines entreprises qui ont investi dans des conventions d'actionnaires spécifiques pour les travailleurs, car la législation québécoise ne facilite pas la diffusion de cette formule.

Il existe une autre formule qui est peu connue et qui permet aux travailleurs d'une même entreprise de devenir collectivement propriétaires d'un bloc d'actions de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Il s'agit de la coopérative de travailleurs actionnaire (CTA).

Cette formule unique au Québec permet aux travailleurs de s'impliquer au niveau décisionnel de l'entreprise.

Les travailleurs participent à la propriété des entreprises en équité, donc en capital à risque au même titre que les autres actionnaires équivalent aux propriétaires. Ces entrées d'argent sont souvent bénéfiques pour l'entreprise et permettent, dans la grande majorité des cas, de développer leurs activités commerciales (dans le cas d'une émission de nouvelles actions). Ces investissements sont toutefois risqués pour les travailleurs, bien qu'ils soient aussi une source d'« empowerment » non négligeable. Les travailleurs impliqués dans la propriété de l'entreprise travaillent de cette façon pour le bien-être de leur entreprise et d'eux-mêmes.

1.5.1 La CTA et ses bases

La CTA a été créée dans la période de transition du modèle québécois de développement, soit en 1984 (deuxième phase). Ses bases sont clairement fondées sur une approche partenariale qui tente le rapprochement entre l'entreprise privée et ses travailleurs (Bourque, 2000 ; Malo, 2004 ; Lévesque, 2004). La CTA est un outil collectif que se donne les travailleurs et que le gouvernement du Québec supporte pour satisfaire « [...] à la fois au besoin de capitalisation des entreprises et à la recherche de nouvelles formules pour impliquer les travailleurs et augmenter ainsi la productivité » (Lévesque, 1992 ; P.10.). « Désireux de mettre en place une formule de coopération du travail plus souple et plus facile à développer que les coopératives de travail conventionnelles, et de faciliter

l'investissement extérieur et la participation des travailleurs à la gestion financière, le ministre québécois de l'Industrie et du Commerce apporte en juin 1984, une modification à la loi sur les coopératives rendant possible la création de CTA. » (Comeau, Lévesque, 1995 ; P.3.). La CTA est particulière par sa forme et demande une attention toute spéciale lors de son implantation, car elle annonce non seulement la venue de nouveaux capitaux pour l'entreprise, mais aussi un impact direct sur la culture de l'entreprise où elle est implantée. Ceci peut nécessiter certains ajustements et même créer certains défis qui se doivent d'être pris en compte afin de bien y répondre.

La CTA est une coopérative dont l'objectif est de regrouper les travailleurs d'une même entreprise qui désirent devenir collectivement actionnaires de celle-ci. Elle offre à ses membres de devenir partenaires de l'entreprise qui les emploie (Girard, Lévesque, Malo, 1998). En fait, la coopérative ne change rien à la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle est une entité juridique indépendante de l'entreprise composée des employés de cette même entreprise. Elle intervient par son rôle en tant qu'actionnaire lors de l'assemblée des actionnaires et au conseil d'administration de l'entreprise, donc au niveau de la gouvernance. Elle gère ses investissements dans l'entreprise de manière autonome pour ses membres et se préoccupe des questions d'emploi, car les membres de la CTA sont aussi des employés de l'entreprise.

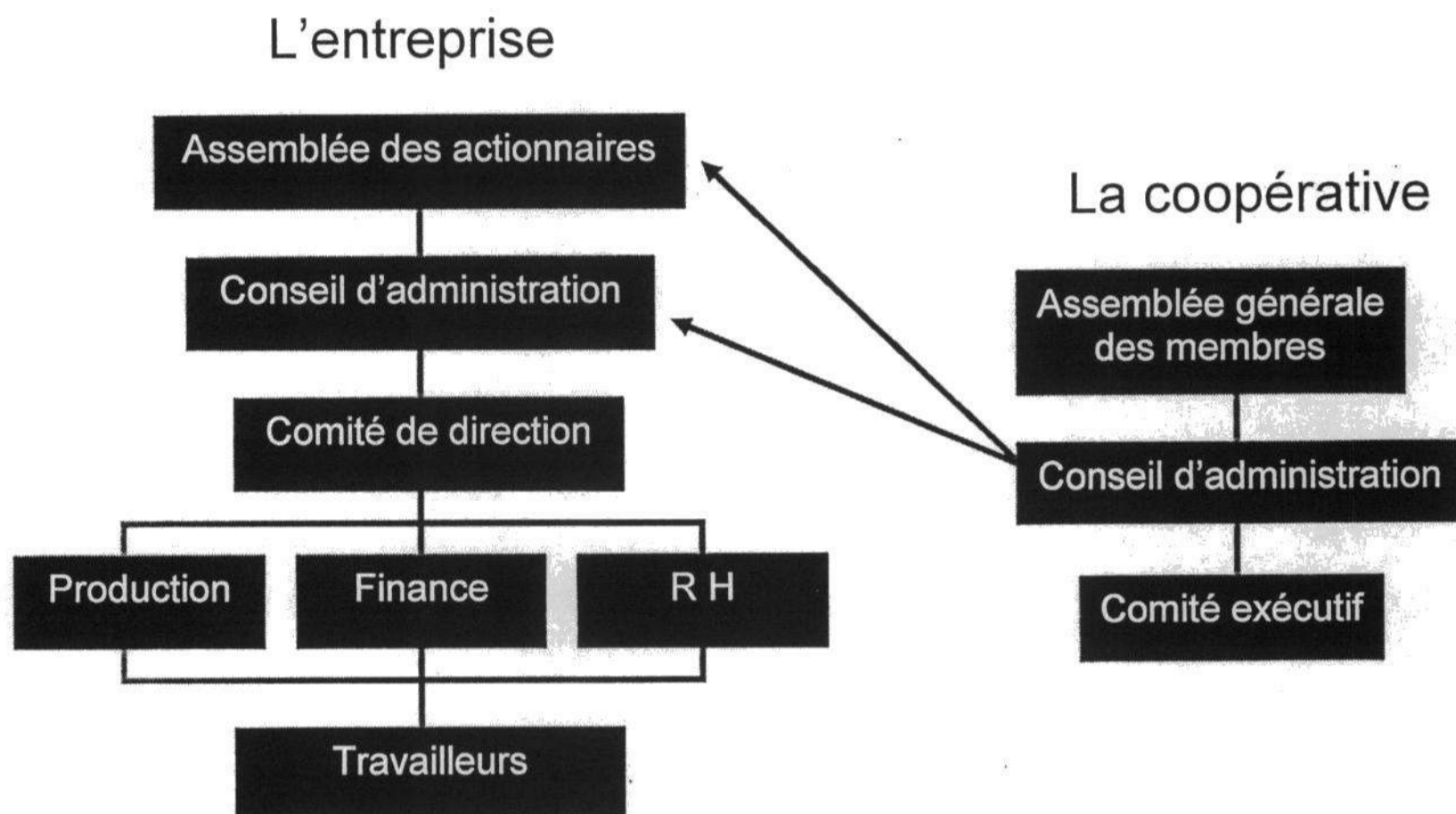
Une coopérative de travailleurs actionnaire est celle qui regroupe exclusivement des personnes physiques dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la compagnie qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires par l'entremise de l'entreprise exploitée par cette compagnie. La coopérative permet à ses membres et à ses membres auxiliaires d'être par son entremise collectivement actionnaire de cette compagnie et elle est

réputée exploiter une entreprise au sens de l'article 3. (Loi sur les coopératives, article 225 ; 2007)

La CTA est un outil de développement économique car sa pratique touche à la fois les facteurs de productivité d'une entreprise et l'intégration des travailleurs dans ce système productif pour des fins de rentabilité, mais aussi pour des fins d'amélioration des conditions de travail. Les membres de la CTA sont donc préoccupés par la rentabilité de l'entreprise qui a une influence directe sur la valeur de leur investissement et d'autres parts, par la sécurisation de leur emploi et l'amélioration des conditions d'emplois.

Pour bien comprendre la CTA et ses liens privilégiés avec l'entreprise dans laquelle elle investit, le graphique suivant démontre les interactions entre les deux entités. Il faut noter que la Loi sur les coopératives exige qu'un siège soit réservé au conseil d'administration pour un membre de la CTA et que cette dernière doit détenir des actions votantes et participantes dans une proportion de 30 % du total des actions qu'elle détient de la compagnie. Elle a donc obligatoirement des liens avec l'assemblée des actionnaires et le conseil d'administration de l'entreprise. De plus, il faut comprendre que ce sont les travailleurs de l'entreprise qui sont présents dans les instances décisionnelles de la CTA et que leur représentant participe à la gouvernance de l'entreprise par l'entremise des représentants qu'elle élit au conseil d'administration de la CTA et à celui de l'entreprise.

Graphique 1 (Structure organisationnelle d'une entreprise ayant une CTA comme actionnaire)



La CTA participe à sa façon au sein de notre système économique et de son évolution. Le développement économique d'aujourd'hui est considéré comme un « [...] processus de mobilisation économique, sociale et culturelle de toutes potentialités d'un pays (ou encore d'une région ou d'une communauté locale) autour d'un certain nombre d'objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations » (Comeau, Favreau, Lévesque, Mendell, 2001, p.5.). La coopérative, dont la CTA, est un outil du modèle innovateur que s'est donné le Québec pour développer divers secteurs d'activité ou les collectivités. C'est un modèle innovateur pour générer un développement économique et social.

1.6 Enjeux de la formule

La CTA est, à la base, un outil financier accessible à toutes les entreprises pour différents projets à tous ses stages de développement : démarrage, expansion, relève, développement technologique, développement de marchés et même de redressement. Toutefois, ce modèle ne peut pas être implanté et développé dans chaque entreprise car chaque entrepreneur est différent et a une vision différente du partage des responsabilités et du contrôle de son entreprise. Le nombre de travailleurs et la capacité d'investissement des travailleurs sont souvent des variables importantes qui intéressent les propriétaires d'entreprises.

Une fois le potentiel d'investissement satisfaisant, la CTA est, sans nul doute, un partenaire investisseur privilégié pour les entreprises du Québec. Elle est une source de capital de proximité et a un impact sur la productivité de l'entreprise : motivation des travailleurs, sentiment d'appartenance, compréhension des enjeux de l'entreprise dans le marché, etc. En fait, cette pensée est celle des décideurs qui ont mis au point cette nouvelle forme juridique et révèle une logique économique et théorique qui semble faire l'unanimité (Lévesque, 1992). La CTA est une source de capital de risque pour l'entreprise. En fait, lors de l'achat d'un bloc d'actions de l'entreprise par la CTA, il y a une entrée d'argent pour l'entreprise qui sert au développement de celle-ci. Comme cet argent est investi sous forme d'actions dans une seule entreprise, il est considéré comme étant du capital à risque.

Ce capital à risque est synonyme d'investissement dans l'entreprise et donc d'expansion de consolidation ou de redressement. L'étude sur le portrait des CTA par Martel en 2003 démontre bien que l'investissement de la CTA dans l'entreprise favorise la création d'emplois : au sein de la catégorie des entreprises de 0 à 24 employés, il y a eu une augmentation de 85,5 % du nombre d'employés et dans les entreprises de 25 à 49 employés, il y a eu une croissance de 30,4 % des emplois. Le maintien et la création d'emplois sont non négligeables, ce qui favorise le développement régional et local.

Les firmes où l'on retrouve des CTA ne se limitent pas au marché domestique, contrairement aux coopératives de travail traditionnelles qui réussissent difficilement à vendre leurs produits et leurs services à l'extérieur du Québec. Près de 50 % des établissements où sont présentes des CTA exportent à l'extérieur du Québec : 30 % d'entre elles sont actives sur le marché international et 18 % sur le marché canadien (Comeau, Lévesque, 1995, p.7.).

Il faut comprendre que la CTA est souvent présente dans des entreprises qui ont une certaine maturité. L'investissement des travailleurs leur offre non seulement de nouveaux défis personnels, mais aussi une opportunité à l'entreprise de démontrer son savoir-faire par l'expansion des activités. Pour une région comme Mont-Laurier, l'expansion du territoire d'affaires de l'entreprise est une opportunité intéressante étant donné que le marché local est restreint. Les travailleurs sont donc des partenaires conscients qui prennent le risque collectif de développer l'entreprise pour ainsi participer au développement local.

Pourtant, les CTA ne se sont pas développées sur le territoire du Québec de manière exponentielle depuis leur création en 1984, comme on aurait pu s'y attendre. Il y a plusieurs raisons à cela et nous les découvrirons dans les sous-sections suivantes : le caractère

controversé de cette forme juridique, les résultats timides sur la productivité de l'entreprise, la formation déficiente sur la formule et ses bénéfices pour la région et le cadre légal toujours plus restrictif.

1.6.1 Caractère controversé de cette forme juridique

Malgré que l'appellation coopérative se retrouve dans son nom et que sa gestion démocratique répond aux exigences de la loi sur les coopératives, la CTA ne fait pas l'unanimité lorsqu'on la situe dans la grande famille coopérative ou plus largement de l'économie sociale, car elle est en lien direct avec l'entreprise privée et que la convention d'actionnaires domine :

[...] la législation coopérative ne permet pas de réguler les rapports entre l'entreprise et les travailleurs puisque leur coopérative ne possède généralement pas la majorité des actions dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent. C'est pourquoi la convention d'actionnaires existe et a préséance sur la législation coopérative (Comeau, Lévesque, 1995, p.6.).

Le comité de travail qui se penchait sur la question au début des années 90 est arrivé à la conclusion suivante :

[...] il était abusif d'utiliser le terme coopérative pour qualifier la plupart de ces expériences pour la raison que les travailleurs-actionnaires ne contrôlaient pas l'entreprise qui les employait. En conséquence, il est, entre autres, recommandé que soit reconnu comme coopératives de travailleurs-actionnaires les seules associations de travailleurs-actionnaires qui s'engagent, dans un temps limité, à acquérir au moins 51 % des actions de l'entreprise (de préférence 5 ans, au maximum 10 ans) (Lévesque, 1992, p.4.).

Cette recommandation n'a toutefois pas été retenue par le législateur, mais la citation démontre bien que la CTA ne faisait pas l'unanimité et qu'elle ne le fait toujours pas. L'un des points controversés ait lié au fait que la CTA est considérée comme un outil de l'entreprise privée dans une forme de capital de risque. Cette conclusion porte à croire que la CTA peut, en effet, n'être seulement qu'un outil de l'entreprise privée, mais l'implantation et la gestion de celle-ci s'avère complexe et demande souvent une toute autre philosophie que celle du profit à tout prix (CDR Montréal-Laval, 2004).

De plus, tout porte à croire que cette controverse a pu influencer les CDR partout au Québec et les partenaires coopératifs tels qu'Investissement Québec (IQ) et Desjardins à être plus prudents dans la promotion de cette formule.

1.6.2 La CTA et la productivité

La CTA est un actionnaire d'une entreprise privée. L'entreprise elle-même est bien complexe. Elle évolue dans une industrie spécifique, elle est en contact avec des clients, fournisseurs et conseillers qui ont une influence sur ses performances, elle est aussi formée de ressources humaines qui ont des connaissances, des contacts et des aspirations qui influencent la bonne marche de l'entreprise. Bref, nul ne pourrait contrôler toutes ces variables et il est bien évident que la simple arrivée de la CTA n'aura pas un effet sur toutes ces dynamiques. D'ailleurs, les études sur les CTA ne démontrent pas de résultats significatifs au niveau de la productivité. En fait, la productivité est un concept complexe qui est influencé par des facteurs humains comme la motivation, mais qui est surtout lié à des facteurs économiques, technologiques et financiers comme la réduction des coûts, la capitalisation et l'amélioration des lignes de productions, pour ne donner que quelques exemples.

De façon générale, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services (Travail Québec, 2005 : p.4.).

Une fois la coopérative formée, « [...] l'aspect humain semble le principal facteur par lequel le changement se fait le plus sentir. En introduisant une nouvelle structure organisationnelle dans l'entreprise, cela a obligé les entreprises à améliorer leur réseau de communication entre les employés et la direction » (Côté, Luc, 1995 ; P.61.). De plus, l'amélioration du climat organisationnel semble avoir entraîné un engagement et un niveau

d'appartenance plus marqué des employés à l'entreprise. Certes, trop de variables interagissent pour démontrer que seule la CTA a des effets sur la productivité et la rétention des employés, mais il est clair que l'arrivée de la CTA a engendré des changements de culture organisationnelle par les systèmes de communication et par l'arrivée de personnels supplémentaires. Daniel Côté exprime bien les résultats de son étude :

L'impact réel de l'implantation d'une CTA dans l'entreprise ne s'exprime pas nécessairement par des changements d'envergure dans l'entreprise, mais plutôt par l'apparition de micro-changements [...] l'intensité des impacts est davantage ressentie au niveau des aspects humains tel que l'amélioration de la communication entre les employés et la direction, l'accroissement de la responsabilisation, l'intensification de l'implication des employés dans la gestion interne de l'entreprise. Cependant, ces micro-changements en s'additionnant les uns aux autres, peuvent également contribuer à améliorer la compétitivité de l'entreprise et à hausser le niveau de productivité (Côté, Luc, 1995; P.69.).

Les études passées sur les CTA sont qualitatives et aucun chercheur n'a réalisé un travail exhaustif sur la question de la productivité. De nombreux micro-changements ont lieu et affectent à des niveaux distincts les différentes variables de la productivité d'une entreprise. La CTA ne peut donc se vanter pour l'instant d'amener productivité à l'entreprise et le contraire ne peut certainement pas être véhiculé non plus !

1.6.3 Les CTA et le développement local

La science du développement régional et du développement local est en constante évolution au Québec. Le ministère des Affaires municipales et des régions (MAMR), le ministère du Développement économique de l'innovation et de l'exportation (MDEIE) et le ministère du Développement durable, de l'environnement et des parcs (MDDEP) ont tous

des programmes qui contribuent au développement des régions et de leurs ressources. Les besoins sont en constante évolution dans chacune des régions et l'aide doit être adaptée, ce qui complexifie grandement la tâche de coordination de l'aide qui provient de plusieurs ministères.

La CTA constitue un acteur du développement régional parmi de nombreux autres. Elle y participe au même titre que les organisations communautaires ou encore les nombreuses entreprises privées ou publiques situées dans une région donnée. La synergie qui est créée a pour effet de soutenir le développement. Plusieurs variables interagissent pour favoriser le développement : les connaissances acquises et innées, les interactions formelles et informelles, les institutions, universités et entreprises qui sont en lien directs, et autres. Bref, il s'agit des fondements mêmes de l'innovation, tel que reconnu par l'OCDE (Solbes, 2007). Une CTA détient de nombreux avantages pour une région, car elle informe une plus grande partie d'une communauté sur l'administration des compagnies, et elle permet aux travailleurs d'être plus impliqués et informés des défis de leurs entreprises. Ces connaissances supplémentaires sont diffusées à une plus grande échelle et favorisent le développement local par l'innovation.

1.6.4 Les freins à l'implantation des CTA depuis les nouvelles exigences législatives

Un des facteurs-clés pour la réussite de l'implantation d'une CTA est qu'elle doit faire l'unanimité entre la direction de l'entreprise et les travailleurs. Chacun des partis doit

comprendre les implications et doit faire le choix éclairé de conclure des démarches de négociations qui leur permettront d'être des partenaires d'affaires.

Il est à noter que la CDR Outaouais-Laurentides a utilisé jusqu'en 2005, un modèle d'implantation mis à l'épreuve par la CDR de Montréal-Laval et conçu par Jean-Claude Guérard¹. Depuis, aucun modèle n'a été diffusé dans le réseau des CDR pour faciliter l'implantation des CTA en fonction des nouvelles mesures. Son modèle met l'accent sur le Régime d'investissement coopératif (RIC) qui, lorsque jumelé au REER-COOP, donne une déduction fiscale au membre de la coopérative de 225 % du montant investi pour les résidents du Québec sur leur déclaration de revenus et de 100 % sur leur déclaration de revenus au fédéral. En gros, l'avantage représente un peu plus de 50 % du montant investi. Le tableau ci-dessous explique les avantages pour un travailleur gagnant 40 000 \$ qui investit 4 000 \$ par an dans la coopérative, soit 10 % de son salaire. Grâce au RIC-REER, le risque financier réel de l'investissement du membre est de 1 529 \$, soit 38 % du montant de son avoir total dans la coopérative.

¹ Professeur retraité du HEC, ancien président de la CDR de Montréal-Laval et aujourd'hui directeur général de la Fédération des CTA du Québec.

Tableau I : des avantages fiscaux relatifs à un travailleur d'une CTA

INFORMATIONS	SITUATION ACTUELLE
Salaire annuel	40 000 \$
Année d'imposition	2007
Coefficient du RIC	1,25
RIC MAXIMUM À INVESTIR	7 872 \$
REER MAXIMUM À INVESTIR	7 200 \$
INVESTISSEMENTS EN REER	MODÈLE 1
- DANS LA COOPÉRATIVE (REER-RIC)	4 000 \$
TOTAL EN REER	4 000 \$
- EN POURCENTAGE DU SALAIRE	10,0%
INVESTISSEMENTS FINANCÉS PAR	
- L'IMPÔT	2 471 \$
- COÛT NET POUR L'EMPLOYÉ	
- PAR ANNÉE	1 529 \$
- PAR PAIE	29,41 \$
- EN POURCENTAGE DU SALAIRE	3,8%

Bref, il s'agit d'un investissement à risque pour le membre travailleur, si on considère qu'il investit ses épargnes dans une seule entreprise, mais le risque en vaut la peine parce que le retour sur investissement de chaque membre est supérieur à 50 %. Bien entendu, la déduction REER est comptabilisée dans cette équation et le travailleur aurait accès à celle-ci en investissant dans n'importe quel REER. De plus, il ne faut pas oublier que cette déduction est temporaire. Le membre ou toute personne qui sortira ses REER, avant ou à la retraite, devra rembourser cet avantage fiscal. Seul le RIC est un avantage fiscal non remboursable et substantiel.

1.6.5 La nouvelle Loi sur les coopératives

La nouvelle loi (L.R.Q., chapitre C-67.2), de son côté, vient donner l'assurance aux travailleurs qu'ils ne seront pas marginalisés lors de la négociation de la convention d'actionnaires :

225.2. Le coût d'acquisition par la coopérative des actions comportant droit de vote et participantes doit représenter plus de 30 % du coût d'acquisition de l'ensemble des actions acquises par la coopérative dans la compagnie.

225.3. Un actionnaire de la compagnie ne peut agir comme fondateur de la coopérative aux fins de sa constitution et de la tenue de son assemblée d'organisation. Il ne peut être membre de la coopérative s'il détient plus de 20 % des actions votantes de la compagnie.

225.5. En outre des pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 82, la coopérative peut, par règlement, prévoir qu'un membre est inéligible au poste d'administrateur de la coopérative s'il est actionnaire de la compagnie dans laquelle elle détient des actions. (Publications Québec, 2007)

Malgré ces changements favorables aux travailleurs et peu contraignants pour les entreprises, aucun modèle d'implantation n'a été développé depuis pour favoriser le développement de cette formule. La cause principale a certainement été l'incertitude face à des changements imminents quant aux règles d'accessibilités du RIC qui ont été connues en mars 2006 lors du dépôt du budget 2006-2007 par le Gouvernement du Québec. Depuis, l'effort des CDR et de la FCDRQ a plutôt été dirigé vers la consolidation des CTA en fonction qui, dans la grande majorité, ont dû changer en profondeur leur mode de gestion pour satisfaire aux nouvelles règles :

- 1- Le certificat d'admissibilité au RIC n'est émis qu'après un exercice financier, ce qui implique que la coopérative ne peut se servir de ce levier de capitalisation dès le démarrage. La mesure ne remplit donc pas ses objectifs de favoriser la capitalisation des coopératives comme c'est souvent au démarrage qu'une entreprise a besoin de capitaux et que ne pas avoir accès au RIC la première année réduit considérablement sa capacité d'injecter des capitaux.
- 2- La coopérative peut perdre son certificat d'admissibilité au RIC si au fil du temps la direction n'est plus exercée au Québec et si la majorité des actifs de l'entreprise sont situés à l'extérieur du Canada. L'évolution de l'entreprise pour laquelle la CTA est actionnaire a donc une influence directe sur la possibilité de ses travailleurs d'avoir accès aux avantages fiscaux.
- 3- La fixation d'un plafond à l'investissement de parts privilégiées éligible au RIC (taux de capitalisation de 115 %). Bref, cette mesure complique la gestion interne d'une CTA qui doit planifier un réinvestissement ou le remboursement de parts à ses membres, tout en planifiant à l'intérieur de ses limites d'émission de parts privilégiées, le taux de capitalisation maximal de 115 % (MDEIE, 2007).

La limite du taux de capitalisation est probablement la plus contraignante des trois mesures présentées ci-haut. La CTA doit, dans la plupart des cas, emprunter pour acheter son bloc d'actions. Elle doit aussi payer des frais de vérification annuellement et des frais d'enregistrement de REER. Ces frais doivent être payés et sont comptés dans le taux de capitalisation de 115 %, ce qui laisse peu de marge de manœuvre à la CTA pour

rembourser ses membres lors d'un départ ou de planifier un éventuel projet d'acquisition d'actions. Si la CTA ne respecte pas le taux de capitalisation, elle devra payer un impôt spécial.

Les entrées d'argent sur lesquels une CTA peut compter et qui n'affecte pas l'atteinte du taux de capitalisation sont les dividendes qu'elle reçoit de la compagnie dans laquelle elle investit s'ils ne sont pas convertis en parts privilégiées ou encore, des revenus complémentaires (ex : frais de gestion payés par l'entreprise) qui ne sont pas convertis en parts privilégiées éligible au RIC. Bref, cette mesure affecte moins une CTA qui investit dans une entreprise rentable et qui a des revenus complémentaires reliés avec ses affaires avec l'entreprise. Les revenus contribuent donc à retarder l'atteinte du taux de capitalisation et donnent ainsi plus de flexibilité à une CTA qui planifie ses stratégies d'affaires.

Ce taux de capitalisation complique donc beaucoup la gestion des CTA et limite dans le temps les avantages que les travailleurs peuvent tirer d'un investissement dans l'entreprise par le biais de la CTA. Il est à noter que le RIC était une mesure qui venait réduire le risque de l'investissement pour le travailleur. C'est toujours le cas, sauf que le gouvernement vient de limiter son utilisation et donc son attractivité.

Il est aussi important de comprendre que chaque dollar investi par un membre lui appartient toujours à valeur nominale. Toutefois, la CTA ne peut émettre plus de parts privilégiées éligibles au RIC après avoir atteint le taux de capitalisation de 115 %. Cette

nouvelle règle vient nécessairement imposer une gestion plus stricte à chaque coopérative qui désire prendre de l'expansion. La CTA est ainsi contrainte dans son rôle de partenaire financier de l'entreprise dans laquelle ses membres travaillent et investissent. La formule CTA vit des changements importants et sa gestion doit être modifiée en collaboration avec son partenaire d'affaires (l'entreprise) pour que chacun des membres d'une CTA puisse être satisfait de son expérience d'investissement. Bref, les nouvelles règles viennent compliquer son implantation et une étude en profondeur est nécessaire pour développer un modèle capable de bénéficier davantage aux entreprises et aux travailleurs membres.

1.6.6 Les freins à la diffusion de la formule

On aurait pu facilement imaginer la prolifération de cette formule de manière très rapide à l'échelle provinciale et peut-être voir d'autres états légiférer dans le même sens que le gouvernement québécois en 1984. Toutefois, ce n'est pas arrivé et le Québec compte aujourd'hui 78 CTA. Le travail de promotion a historiquement été donné aux CDR du Québec et le gouvernement du Québec a donné un outil à IQ (garantie de prêts) pour assurer la faisabilité financière des projets de mise en place de CTA. Toutefois, les nombreuses contraintes législatives et le manque de ressources financières accordées aux organismes en faisant la promotion sont des facteurs non négligeables à la faible diffusion de la formule.

Encore aujourd'hui, c'est en grande partie au réseau des CDR du Québec d'en faire la promotion. Pourtant, leur mode de rémunération a changé dans les dernières années. Elles

sont toujours rémunérées en fonction d'un rendement (nombre d'emplois créés et nombre de coopératives créées), mais il est devenu moins payant de faire la promotion de la formule de CTA et de dépenser leurs énergies à en faire la promotion. Sans l'apport de la CDR, aux dires des dirigeants des cas étudiés, la mise en place n'aurait pu être possible (Martel, 2003). Bref, pour que la formule se développe, le gouvernement doit favoriser financièrement les instances qui en font la promotion.

De son côté, IQ a été refroidi par les changements majeurs à l'accessibilité au RIC. Cet organisme se préoccupe beaucoup de l'avoir des travailleurs et de leur rôle dans le développement de la CTA. Le modèle privilégié, jusqu'à ce jour, ne leur permet plus d'être confiants dans leur investissement. La préoccupation majeure du modèle demeure la limite imposée sur le nombre de parts privilégiées qui peuvent être émises par la coopérative (taux de capitalisation limité à 115 %). Ce changement demande à chaque CTA de trouver des solutions quant à leur stratégie de remboursement des membres, à leur stratégie de sortie et à leur stratégie d'acquisition, étant donné que cette règle affecte directement leur capacité d'investissement. Le Gouvernement du Québec, les CDR du Québec, IQ et la Fédération des CTA du Québec (FCTAQ) doivent développer un modèle solide et intéressant tant pour l'entreprise que pour les travailleurs pour que se continue leur développement.

Un autre frein à sa diffusion et à la confiance des acteurs à le recommander aux entrepreneurs est certainement le fait que l'implantation d'une CTA est sans garantie de succès. Les deux cas étudiés démontrent que le succès est possible dans un environnement

de travail ouvert et où la confiance règne, mais bien d'autres cas ont échoué. Selon l'étude de Daniel Côté et Danielle Luc en 1995, les principales causes de ces échecs sont la conjoncture économique difficile, les problèmes de gestion interne et l'encadrement inadéquat. Bref, les freins à l'implantation de la formule sont nombreux et elle est sans garantie de succès.

1.6.7 Les stratégies de sortie pour les travailleurs

Thésauriser l'investissement pour les travailleurs demeure une préoccupation importante lors de l'implantation d'une CTA et tout au long de son existence. Après tout, cet argent est considéré pour la plupart d'entre eux comme un fonds de pension et ils espèrent en profiter lors de leur retraite. Une coopérative peut, par des ristournes, remettre ses gains aux membres directement en argent ou en émettant des parts privilégiées supplémentaires. Dans une CTA, l'entreprise distribue à ses actionnaires un dividende que par la suite la CTA peut remettre à ses membres en ristourne ou parts privilégiées.

Lors de leur implantation, il est recommandé aux CTA de créer un fonds de réserve pour avoir de l'argent lorsqu'un membre se retire et demande le remboursement de ses parts. Ce fonds, s'il est renfloué de manière continue permet le départ des membres et de leur avoir sans compromettre la croissance de l'investissement dans la coopérative et dans l'entreprise. Ce fonds de réserve est aussi nécessaire lorsque la coopérative prévoit faire l'acquisition d'un bloc d'actions supplémentaires (mise de fonds).

D'un autre côté, il faut bien comprendre le système de prise de valeur des actions de la CTA versus celui de prise de valeur des parts privilégiées des membres de la CTA. Une part privilégiée est achetée à un prix fixe par le membre (ex. : 1 \$) et elle maintient la même valeur après cinq, dix ou même cinquante ans. Les parts privilégiées sont nominales, contrairement à la valeur d'une action dans une entreprise qui fluctue au fil du temps. La redistribution de la richesse collective sans compromettre la santé financière de la CTA est un point majeur pour que chaque membre perçoive une certaine équité. La problématique se situe lors du départ d'un membre sans qu'il y ait vente d'actions pour que la CTA puisse redonner à un membre un retour sur son investissement équitable selon les standards de l'entreprise privée. Un membre doit être sensibilisé au mécanisme d'une coopérative qui vise la continuité et non la maximisation de ses profits.

Un membre doit comprendre que le bloc d'actions pour la coopérative est une façon pour les travailleurs d'avoir un certain contrôle sur le développement de l'entreprise et non une façon de faire beaucoup d'argent. Bref, une CTA a plusieurs variables à considérer pour prendre les décisions qui s'imposent quant à l'avenir. La CTA est un partenaire privilégié de l'entreprise et des stratégies communes sont possibles pour que la CTA soit intégrée le plus possible à la structure de l'entreprise. L'article 224.7 de la Loi sur les coopératives donne la possibilité à la coopérative de distribuer des ristournes selon le volume d'opération effectué par le membre échelonné sur une période maximale de 4 exercices financiers. Donc, une CTA peut de cette façon contribuer à la stabilité des ressources humaines de l'entreprise en incluant la notion d'ancienneté dans la redistribution de ristournes à ses membres. Ce genre

de stratégie vise à s'imposer comme partenaire et futur actionnaire majoritaire tout en diminuant les risques d'un changement de garde.

Une autre stratégie de sortie est la vente des actions de l'entreprise à une tierce partie, ce qui permet habituellement à chacun des travailleurs de retrouver la totalité de son investissement dans la CTA et même davantage. Cette dernière stratégie de sortie n'est toutefois pas privilégiée par le mouvement coopératif, étant donné que l'objectif premier des CTA est de prendre le contrôle d'entreprises par l'achat de bloc d'actions qui mènerait la coopérative à détenir le contrôle de celle-ci. Toutefois, il faut admettre que des retombées pourraient être intéressantes pour les travailleurs et la région. Bien des entreprises sont nées suite à une vente par le réinvestissement des gains dans la région. Bref, la vente du bloc d'actions est une stratégie de sortie à envisager. Il faut aussi être conscient que la convention d'actionnaires a priorité et que la CTA pourrait se retrouver dans une situation où elle devra vendre ses actions si elle n'est pas majoritaire.

Les stratégies de sortie énumérées sont toutes possibles et doivent être connues des travailleurs pour qu'ils puissent prendre les décisions qui s'imposent et planifier leur développement dans le temps. Une CTA doit penser aux intérêts de l'entreprise et de ses membres.

1.6.8 Conclusions

Les enjeux de la formule sont nombreux et certains sont fondamentaux. Leur lien controversé avec l'entreprise privée par la convention d'actionnaires dérange. Aussi, la législation fiscale qui régit une CTA est complexe. L'interaction de tous ses facteurs a un impact certain sur la diffusion de la formule. Ce mémoire de recherche étudie les CTA et leurs incidences sur le développement local. La plupart de ces enjeux ne touchent pas directement une CTA déjà implantée. Il faut simplement garder en tête que le modèle a ses défis. Les acteurs qui en font la promotion et le gouvernement doivent se parler et envisager des solutions qui permettraient l'amélioration de la formule.

1.7 Pertinence de l'objet de recherche pour le développement local

En fait, peu de chercheurs se sont penchés sur les CTA, ce qui en fait un thème peu documenté. Le premier à l'avoir fait est Benoît Lévesque en 1992 dans son livre « Les Coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise », les seconds sont Daniel Côté et Danielle Luc en 1995 avec une étude intitulée : « Le profil des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec ». Par la suite, Denis Martel s'y est intéressé en 2003 en faisant un « Portrait des coopératives de travailleurs actionnaire : État de la situation et perspectives ». Dans l'environnement actuel où le gouvernement conserve les incitatifs fiscaux à l'investissement accordé aux travailleurs pour favoriser l'implantation des CTA (MDEIE, 2006), que les baby-boomers arrivent à l'âge de la retraite et que les sources de capital de risque évoluent pour nos entreprises, la CTA pourrait devenir un outil intéressant

pour encourager l'entrepreneuriat collectif, former la relève et conserver le contrôle des entreprises québécoises.

Le concept de la CTA a déjà été étudié par Denis Martel et le duo Daniel Côté et Danielle Luc dans une perspective macroéconomique sans toutefois se pencher sur les impacts sur le développement des régions. Le gouvernement se fie donc à des critères purement économiques pour mesurer la portée et la pertinence de son aide et maintenir son appui aux CTA, sans toutefois connaître les effets généraux de ce modèle de partenariat entre les travailleurs et l'entreprise sur le développement économique d'une région donnée. Peu importe les conclusions de ces études, la conjoncture démontre que le besoin de trouver des solutions pour le développement des entreprises québécoises et des régions, et celui de mieux comprendre les effets de la CTA sur l'entreprise où elle est implantée, est très important. Cette étude veut être utile aux décideurs et aux agents de développement socio-économique partout au Québec.

La question de recherche touche directement l'étude du développement local et étudie la formule de CTA dans un contexte de développement local. La question est d'autant plus intéressante dans un contexte où le développement des régions est au cœur de l'actualité et des préoccupations des gouvernements, des ministères et des organisations de développement économique et social.

1.7.1 Question de recherche

Il est déjà pertinent à cette étape de la rédaction de vous faire une première mention de la question de recherche. Elle vous sera expliquée plus en détail dans le cadre opératoire :

« En quoi les CTA contribuent-elles au développement local ? »

CHAPITRE II

Le cadre théorique

Le cadre théorique de ce mémoire s'inspire des théories du développement endogène et du développement local. Ces deux théories favorisent la compréhension du développement économique et social dans un lieu spécifique et seront d'ailleurs expliquées dans la première partie du chapitre. Par la suite, le lecteur retrouvera une section sur les notions utiles à la recherche et ultimement, une section sur le cadre opératoire qui a pour objectif de définir les concept-clés utile à la compréhension des résultats de la recherche.

2.1 Théories de développement endogène et local

2.1.1 Développement endogène

Chaque territoire est unique et le développement n'apparaît pas sur le territoire de façon homogène « [...] se manifeste en des points ou des pôles de croissance avec des intensités variables ; elle se diffuse par différents canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie » (Perroux, 1955). De là, il est facile de comprendre que chaque organisation ou entreprise a son réseau de contact propre à lui et que dans chaque région, les affaires se font de façons distinctes sans qu'il n'y ait qu'un seul modèle de succès. En fait, d'innombrables facteurs influencent la dynamique d'une entreprise et la dynamique locale des facteurs de production. Le développement endogène

se caractérise comme étant territorial, communautaire et démocratique. C'est dans un espace bien précis que le développement s'installe et prend sa source. Il est caractérisé, du point de vue territorial, par l'espace naturel, culturel, social et économique. Il est aussi communautaire et démocratique car il incite la population au développement global du milieu (Tremblay, 1999). Malgré que certaines communautés, par exemple St-Georges de Beauce, doivent beaucoup aux PME, les succès de ce développement se sont répercutés sur la communauté et ont influencé la communauté, les acteurs du développement et la classe politique.

Bernard Vachon (1993) va encore plus loin lorsqu'il écrit que la croissance économique sans développement social et culturel ne fait pas réellement progresser la société. Les entreprises locales naissent et progressent selon les spécificités du milieu. Julien (2005) affirme que « Pour comprendre l'entrepreneuriat territorial [...] nous devons nous intéresser aux comportements collectifs du milieu, à ses croyances et à ses convictions et ainsi tenir compte de l'atmosphère industrielle, laquelle intègre les divers besoins de la société en matière d'emplois et d'environnement socio-culturel » (p.266). Le territoire a donc beaucoup à voir dans le développement.

Sans faire une analyse exhaustive du développement exogène, il est important de mentionner son apport dans le développement de nos communautés. D'ailleurs, les différents paliers de gouvernements ont tenté d'attirer les entreprises sur leur territoire respectif depuis longtemps, ayant connu des résultats mitigés car certaines villes se

retrouvent aujourd'hui confrontées à la précarité d'une base économique mono-industrielle. Par exemple, Trois-Rivières vit une crise au même rythme que le secteur forestier, Jonquière vit une reconfiguration du secteur de l'aluminium depuis l'acquisition de la Rio Tinto et Boisbriand a tout simplement perdu le secteur de l'automobile avec le départ de General Motors. Le développement exogène n'est pas l'avenue privilégiée de développement dans ce travail de recherche qui tend à démontrer l'apport essentiel du local dans le développement.

2.1.2 Définition du développement local

Le développement endogène est l'une des caractéristiques du développement local. Le développement local est d'ailleurs un paradigme facile à confondre avec différents termes : le développement économique communautaire, le développement endogène et l'économie sociale (Proulx, 2005). Ce sont tous des termes fréquemment utilisés pour désigner la prise en charge de communautés. « Le développement local contribue à l'émergence de nouvelles façons de produire et de partager les richesses, de vivifier la participation citoyenne, de faire grandir la démocratie, pour que chacun ait à la fois de quoi vivre et des raisons de vivre » (Houée, 2001 : p.107).

Le développement local passe souvent par le développement économique et apparaît dans les communautés selon leurs spécificités culturelles et organisationnelles. Certaines communautés ont des indices de développement faibles (ex. : MRC du Pontiac) tandis que les indices de développement sont très élevés dans d'autres régions (la région de la Beauce

par exemple). Par le biais de la synergie créée entre l'humain, les organisations, les outils de développement et le cadre légal d'actions, le développement s'accélère. Le développement local n'est pas un automatisme, il est souvent créé par des besoins : « Le développement local c'est d'abord le refus de la fatalité, du déclin, de la domination : ce « pays qui ne veut pas mourir », ce groupe social, cette communauté qui refuse sa mise à l'écart, son éclatement. » (Houée, 2001 ; p.140). Dans le contexte de mondialisation actuelle qui favorise certaines régions au détriment de d'autres, et d'un repli de l'État-providence, on constate partout que plusieurs régions sont laissées à elles-mêmes et doivent trouver des solutions pour se développer. Toutefois, il y a des politiques gouvernementales qui existent pour favoriser le développement en région défavorisée. À titre d'exemple, la stratégie de développement économique des régions ressources vise à rendre plus équitable et harmoniser le développement sur le territoire. La Politique nationale de la ruralité vise ainsi à accélérer le développement dans les milieux ruraux, car elle favorise la prise en charge par le milieu de leur développement (Internet 8). Bref, certains efforts existent, mais ils se doivent d'être jumelés au désir des collectivités de trouver des solutions pour favoriser leur développement.

2.1.3 Les caractéristiques du développement local

Le développement local a plusieurs visages et contribue au développement de nos milieux de vies par une mobilisation endogène. Bernard Vachon (1993), dans son livre « Le Développement local ; réintroduire l'humain dans la logique de développement », donne les caractéristiques du développement local :

- 1- Il n'y a pas de modèle unique de développement : En considérant les spécificités sociales, économiques, géographiques et culturelles des communautés, il est logique de penser que plusieurs modèles de développement existent dans le monde. À titre d'exemple, un modèle provincial existe au Québec, mais des organisations (entreprises) uniques se sont développées dans chaque région par les gens du milieu.
- 2- Le développement comporte une dimension territoriale : une entreprise ou un milieu de vie est défini par un espace déterminé par un contexte encore une fois culturel et historique, tout en considérant les ressources particulières présentes sur un territoire donné.
- 3- Le développement s'appuie sur une force endogène : un développement ne peut provenir que de forces endogènes comme des forces ascendantes et descendantes interagissent pour créer le développement. Toutefois, la capacité d'une collectivité de maîtriser son développement en réduisant sa dépendance aux forces descendantes réduit ses risques de voir son développement devenir négatif. L'initiative et la recherche de solutions innovantes sont des compléments importants aux forces exogènes du développement.
- 4- Ce type de développement fait appel à une volonté de concertation et à la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseautage : il s'agit d'un décloisonnement des connaissances et des échanges qui mènent à l'innovation. Tout modèle de développement efficace prévoit des instances formelles d'échange. Le réseautage se

fait aussi de manière informelle et la création de liens de confiance favorise le développement local.

- 5- L'approche du développement local appelle le redéploiement des valeurs démocratiques par une stratégie participative et une responsabilisation des citoyens envers leur collectivité : c'est par son appartenance au milieu qu'on désire s'impliquer dans celui-ci et le faire évoluer pour développer son milieu de vie, donc sa qualité de vie. Sans la culture et le social, l'appartenance à un milieu est moindre et il est souvent plus facile de quitter le milieu que de se prendre en main et le développer.

L'humain est à la base du développement local. Sans sa prise en charge et son désir de développer sa condition et son milieu de vie, le développement serait bien différent. Il est aussi clair que le développement passe par un modèle de développement économique et social qui doit favoriser les échanges et que les spécificités du milieu sont importantes pour dynamiser les individus.

On peut aussi parler de développement global : « [...] c'est à dire social, culturel et économique en respect de l'écologie. » (Proulx, 1995 : p.49). En effet, pour faire progresser globalement une société, il faut développer l'économie, mais aussi assurer un développement social et culturel pour donner un sens et évoluer. L'entreprise joue un grand rôle dans le développement local. D'ailleurs, la science économique, bien qu'imparfaite

pour mesurer la qualité de vie d'une population, donne des indicateurs clairs : revenu personnel disponible per capita et taux de chômage ou d'activité.

2.2 Les notions utiles à la recherche

Les sous-sections suivantes introduisent les notions pertinentes à la recherche dans l'optique de répondre à la question de recherche. Les notions sont générales et font le lien entre le privée et le développement local ou encore l'entrepreneuriat. Elles sont aussi théoriques par le réseautage, l'innovation sociale, la culture d'entreprise et le modèle québécois de développement.

2.2.1 L'entreprise privée et le développement local

Le développement économique fait aussi partie intégrante du développement local. La stratégie première de développement du gouvernement québécois et des collectivités passe par le développement économique. Malgré certaines contradictions, l'entreprise privée est un acteur important de développement local. Elle participe au développement économique d'un territoire donné où les travailleurs sont en interaction avec d'autres travailleurs de la même communauté, ce qui mène à la création de réseaux de contact, de réseaux d'expertise et ultimement à la création d'autres entreprises. L'entreprise privée représente plus de 96 % du PIB du Québec et est la forme la plus répandue d'entreprise dans la province. Parmi les PME du Québec, plus de 98 % d'entre elles comptent moins de 100 employés et elles emploient 43 % de la main d'œuvre québécoise (Paradis, janvier 2004). Les PME, avec de fortes assises locales, ont le potentiel de participer au développement local. Il ne faut

toutefois pas oublier que la philosophie même de l'entreprise privée est de maximiser ses profits sans nécessairement tenir compte du développement local.

2.2.2 Entrepreneurs et PME

Le Québec favorise le développement de sa classe entrepreneuriale depuis la Révolution tranquille. Le gouvernement québécois est aussi passé d'un État entrepreneur à un État partenaire de la classe entrepreneuriale (Fortin, 2002). Des régions comme la Beauce ont connu un essor économique appréciable au fil des ans (Julien, 1997). Les entrepreneurs ont développé leurs aptitudes en prenant des risques et aussi en apprenant des bons coups et des échecs des autres. D'après Pierre-André Julien (1997), on ne naît pas entrepreneur, on le devient. De plus, il est important de comprendre que l'entrepreneur est un leader qui travaille pour concrétiser sa vision de l'entreprise. Pour cette raison,

[...] au début, l'organisation ou l'entreprise est complètement intégrée ou dépendante de l'entrepreneur, qui y remplit les tâches d'exécution aussi bien que de direction. [...] L'organisation intériorise donc les structures du monde social qui ont façonné l'entrepreneur et, graduellement, celles de son personnel clé. (Julien, 2005 : p.127).

L'entrepreneur et l'organisation évoluent. L'entreprise développe ses réseaux de contacts et aussi sa culture d'entreprise. Chaque entreprise est une entité unique qui évolue au fil du temps grâce aux défis qu'elle surmonte selon les choix des gens qui la dirigent et y travaillent. La dynamique territoriale créée par les acteurs a un rôle important à jouer dans le succès des entreprises. La proximité des gens et le degré de confiance qui règne sont directement liés au développement des entreprises sur un territoire donné.

L'entrepreneuriat est très important pour le Québec et l'appui au développement d'une classe d'entrepreneurs est clair, grâce à l'existence d'organisations comme les CLD, CDR, CRÉ, etc. qui ont des assises territoriales. De plus, des organisations telles la Fondation de l'entrepreneurship non seulement s'associent à des organisations socio-économiques, mais aussi conçoivent des programmes et des outils pour favoriser l'apprentissage et le développement d'un public cible. Bref, l'entrepreneuriat est un vecteur de développement important et complexe qui englobe une multitude de facteurs tout aussi complexes et souvent externes qu'il faut utiliser pour créer et développer !

2.2.3 Réseautage

L'entrepreneuriat est une forme de responsabilisation des gens sur un territoire donné. Il s'agit d'une prise en charge qui ne peut se concrétiser sans l'apport réel de gens avec des connaissances complémentaires. Les réseaux de contacts sont indéniablement des incontournables du développement, que ce soit des réseaux formels (réseaux fonctionnels), formalisant (réseaux utilitaires) ou informels (réseaux naturels) (Proulx, 2005). On a vu précédemment que la confiance et les relations entre les différents individus d'une communauté ou d'un réseau spécifique sont des caractéristiques importantes du développement local :

La pratique du développement local requiert l'établissement de réseaux d'échange de connaissances, de méthodes d'apprentissage, de services dans tous les domaines et à tous les échelons, car elle tend à associer le plus de partenaires possible autour d'un projet commun de développement, dans une intervention simultanée et cohérente. » (Vachon, 1993 : p.100).

Partant de la prémisse qu'une organisation ou une entreprise est formée par des constructions sociales, chacune participe donc au développement local à différents degrés. Le partage de connaissances, d'idées et d'expertises a pour effet la diffusion des informations nécessaires à faire d'un projet une entreprise et ainsi atteindre certains objectifs pour une région et donc créer un dynamisme positif qui aide au développement.

Les réseaux sont complexes et pour chaque individu, ils sont uniques. L'entreprise est, dans ce mémoire, au centre des préoccupations et le réseautage est donc étudié dans l'optique de favoriser le développement économique. L'entreprise est aussi au centre des préoccupations du développement et est un indicateur de réussite pour une communauté comme elle amène emplois et prospérité.

Le réseautage est particulièrement important, car une région ne se développe habituellement pas des liens de confiance solides entre les différents acteurs (Vachon, 1993). Les défis d'une communauté en région éloignée sont différents de ceux des régions métropolitaines. Pour cette raison, chaque région tente de se développer selon les spécificités du milieu et selon sa capacité à attirer les ressources humaines et financières nécessaires. Il faut innover à tout point de vue !

2.2.4 Innovation et innovation sociale

Dans le domaine du développement, le statu quo n'est jamais une option. L'innovation doit être présente dans toutes les sphères de la société et de l'entreprise.

D'ailleurs, au niveau théorique, on associe innovation technologique et innovation sociale depuis déjà plus de 30 ans (Lévesque, 2005). L'innovation se retrouve dans toutes les sphères de développement et tend à s'accélérer vers la fin d'une période de crise (Bouchard, 1999). C'est par la prise en charge de différents acteurs d'un milieu donné que se concrétisent des innovations suivant un processus unique. Pour l'entreprise, l'innovation est présente, entre autres, au niveau de la technologie, des ressources humaines, de la production, et du service à la clientèle. L'innovation est le résultat d'une synergie.

Il faut différencier les innovations sociales des innovations technologiques, mais tout en considérant qu'elles sont souvent liées et qu'il existe une certaine complémentarité entre les deux : l'innovation technologique stimule l'innovation sociale alors que l'innovation sociale génère l'innovation technologique. En somme ce sont deux moments d'un même processus qui est l'innovation au sens large (Lévesque, 2005; p.30).

L'innovation, dans toutes ses formes, fait partie intégrante du développement local. Que l'innovation soit technologique ou sociale, elle s'inscrit dans la dynamique de développement d'une société. Dans le contexte de mondialisation actuel, la synergie nécessaire au développement se crée localement à des degrés divers sur différents territoires.

Les entreprises doivent créer une ambiance de travail qui permette l'innovation par des avantages sociaux et salariaux. Elles doivent surtout créer une ambiance propice à l'innovation par de bonnes relations basées sur la confiance et créer une ambiance de travail qui permette l'épanouissement des travailleurs. De plus, les communautés se doivent aussi

de favoriser les liens sociaux permettant de se développer, car l'innovation n'est pas exclusive aux entreprises. La participation des employés à la vie communautaire est un indicateur menant à l'innovation. De plus, la confiance envers les dirigeants et le conseil d'administration est tout aussi importante pour favoriser une ambiance de travail propice à l'innovation. Bref, l'innovation se cultive et l'évolution de l'entreprise dans le temps a une forte influence sur sa capacité d'innovation.

Dans le cas d'une région éloignée qui ne peut se permettre de perdre des emplois, les entreprises et les acteurs sociaux tentent de trouver des moyens pour pallier à la problématique et assurer le développement économique et social de leur communauté. Ces acteurs se servent de politiques et programmes, ainsi que de la force et des acteurs du milieu pour trouver des solutions propres à la problématique qu'ils tentent de résoudre. Les innovations sociales sont d'abord des processus élaborés pour répondre à des problèmes ou situations spécifiques. L'innovation sociale fait partie d'un processus et son institutionnalisation la concrétise. Au Québec, on peut penser à quelques innovations sociales maintenant répandues au niveau de l'entreprise : par exemple, la pratique de réunir les employés de production et les cadres pour la résolution de problèmes. Il y a aussi la formation d'équipes de travail qui permettent aux employés de production d'assumer collectivement des responsabilités autrefois attribuées à des cadres de premières lignes (Klein, Harrison, 2007).

De plus, certaines formes de financement d'entreprises au Québec sont des innovations sociales, tels que les fonds de travailleurs qui permettent à ces derniers d'investir dans le développement des entreprises du Québec et ainsi dans la création d'emplois. De plus, il y a la CTA qui offre aux travailleurs la possibilité de participer à la gouvernance et à l'actionnariat de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, et de se responsabiliser face au travail et aux conséquences économiques de gestes posés dans l'entreprise. Ces innovations sociales sont institutionnalisées et font partie intégrante des stratégies de certaines communautés en ce qui a trait à leur développement économique et social. Les innovations sociales sont importantes pour le développement local. Il faut souvent trouver de nouvelles façons de faire pour arriver à se développer dans un environnement toujours changeant et mondialisé.

2.2.5 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise, bien que centrale au processus d'innovation, est souvent négligée, mais constitue pourtant une notion importante pour caractériser une entreprise. « L'entreprise n'est pas une pure machine à produire des biens et des services, mais une organisation humaine capable d'initier des rites et des signes qui lui sont propres et auxquels ses membres se réfèrent. » (Lebailly, Simon, 2004, p.54.). Même dans les services et dans la production de biens, la culture d'entreprise joue un rôle sur l'évolution des processus et donc sur la productivité.

La culture d'entreprise doit favoriser le développement social pour favoriser le développement et s'adapter aux changements. Dans le contexte actuel de mondialisation, une entreprise doit pouvoir s'adapter aux changements rapidement. « En anthropologie entrepreneuriale, la culture a pour fonction première et unique de permettre à un corps social de s'adapter à toute situation nouvelle » (Lebailly, Simon, 2004 : p.77). L'entreprise d'aujourd'hui doit stimuler l'appartenance de ses travailleurs et proposer un lieu de travail qui a du sens, un lieu qui leur ressemble et qui leur permet de s'épanouir en plus d'être productifs.

Bien entendu, la culture d'entreprise est différente dans chaque entreprise et peut être un facteur de résistance au changement (Dumont, 1987).

D'ailleurs, une entreprise qui ne s'embarrasse pas de fondamentaux culturels est une entreprise très souple, très rapidement adaptable. Mais elle l'est dans sa logique propre, c'est-à-dire qu'elle se libère immédiatement de tous ceux qui ne s'adaptent pas et qui gênent sa manœuvre (Lebailly, Simon, 2004 : p.60).

Pour être efficace, il faut reconnaître le caractère construit de nos modes d'organisation et d'action collective. C'est donc aussi reconnaître le caractère construit du changement (Crozier, Friedberg, 1977). Le modèle de développement doit permettre à une entreprise de trouver des solutions dans son milieu, ainsi que parmi ses travailleurs. Le réseau de l'entreprise se développe en fonction de ses besoins, mais aussi de ses aspirations et de l'industrie dans laquelle elle évolue.

2.2.6 Autonomisation

Nos modes d'organisation et d'actions collectives tels que présentés dans la sous-section sur la culture d'entreprise sont aussi des variables importantes à l'autonomisation à plusieurs niveaux : au niveau personnel, au niveau du groupe de travail et aussi à un niveau idéologique. La forme d'organisation étudiée (la CTA) permettrait d'engager les individus dans un processus d'affirmation de soi et d'intégration à un collectif d'appartenance (Saucier, Beaudry, Denis, 2002). L'autonomisation est donc une notion clairement reliée à la question de recherche, mais est surtout un résultat perceptible par le succès individuel ou collectif.

2.2.7 Le modèle québécois de développement

Il ne faut surtout pas oublier que le développement local et toutes les notions utiles à cette recherche interagissent dans un modèle de développement bien particulier formé d'un ensemble de constructions sociales et d'acteurs qui participent au développement d'une économie en s'adaptant aux différentes règles socialement et légalement établies (Bourque, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, deux phases du modèle québécois de développement sont particulièrement intéressantes. La deuxième phase dans les années 80 ou la CTA a obtenu son statut légal. Cette phase permet la compréhension des motivations des acteurs qui ont permis sa mise sur pied.

La quatrième phase, est celle dans laquelle la recherche a eu lieu, soit celle qui prévaut depuis l'élection de Jean Charest au pouvoir en 2003. Cette quatrième phase basée sur des valeurs néo-libérales permet la compréhension de certaines décisions qui ont déjà eu un impact sur la formule. En fait, dans la problématique de cette recherche, une série d'enjeux ont été présentés dont ceux liés au RIC. Ces enjeux sont apparus à la suite des décisions du gouvernement Charest. Bref, le contexte de développement et la direction que le gouvernement impose sur les acteurs font parti du modèle de développement pratiqué.

2.2.8 Conclusions

En résumé, l'entreprise privée fait partie intégrante du développement local. En fait, le développement local prend sa source dans les expériences passées (entreprises, associations et institutions), les connaissances des gens impliqués (réseau, connaissances et capacité entrepreneuriale), leur capacité d'organisation (culture d'entreprise, autonomisation, modèle de développement) et la capacité à trouver des solutions (innovation). Bref, la dynamique de développement d'une entreprise est aussi complexe que celle du développement local. Les théories et notions décrites dans cette dernière section sont nécessaires au choix concernant la méthodologie, à la compréhension de l'analyse et à l'élaboration des conclusions de cette recherche. D'abord, définissons plus particulièrement le cadre opératoire.

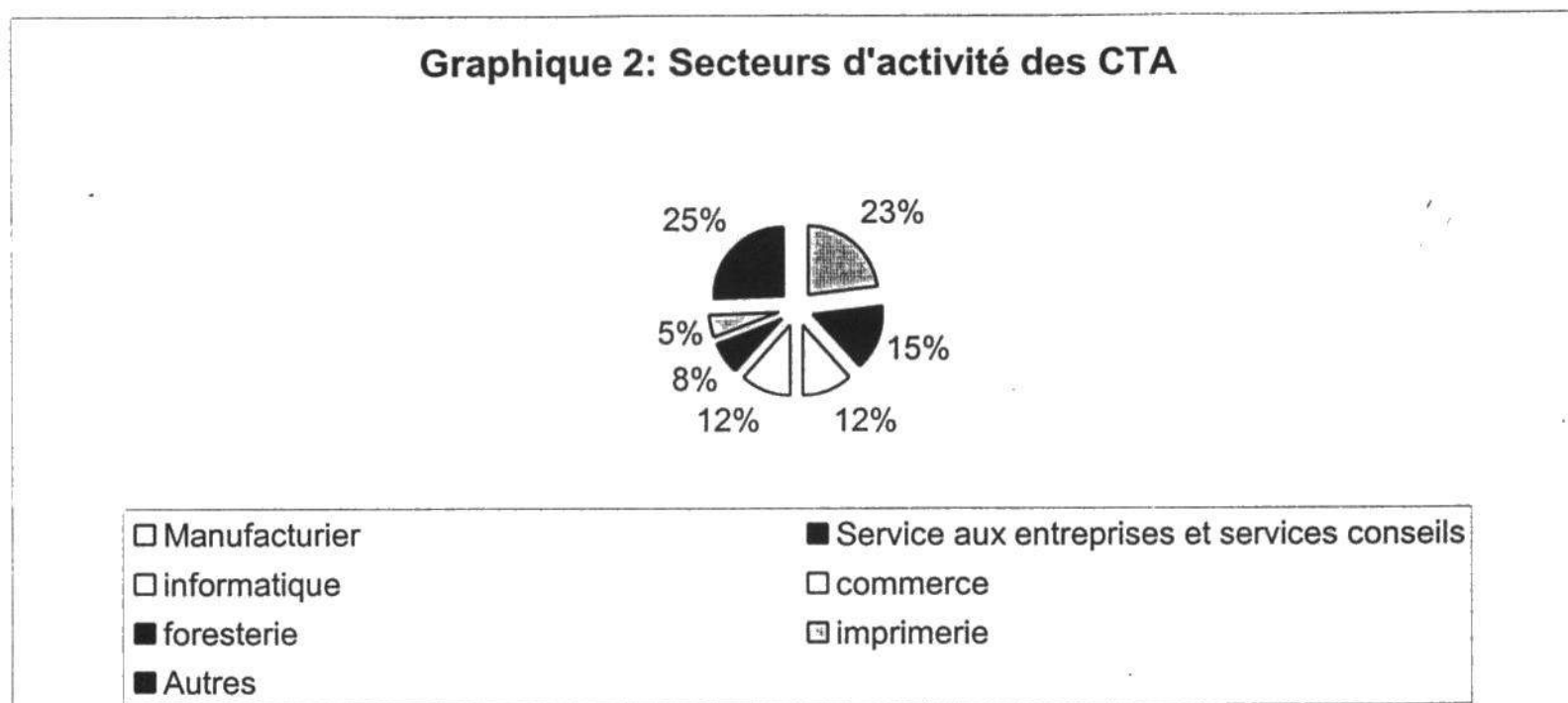
2.3 Le cadre opératoire

Cette section définit les concepts-clés qui sont utilisés dans ce travail de recherche, et qui représentent le cadre opératoire de ce mémoire. Ces concepts sont essentiels à la compréhension de la question de recherche : « *En quoi les CTA contribuent-elles au développement local ?* »

2.3.1 Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)

Une CTA est une entreprise, sous la forme juridique d'une coopérative, qui est directement liée à l'entreprise privée pour laquelle les membres de la coopérative travaillent. Les travailleurs de l'entreprise privée deviennent collectivement actionnaires de celle-ci par le biais de la CTA. L'activité économique de la CTA est la gestion du bloc d'actions qu'elle détient dans l'entreprise. La CTA planifie ses prochaines acquisitions selon les aspirations de ses membres et les objectifs de l'entreprise qui est son principal partenaire d'affaires. La formule de CTA existe depuis 1984. Le MDEIE répertorie 78 CTA au Québec qui sont présentes dans différentes entreprises et œuvrent dans une multitude d'industries : manufacturier (18), services aux entreprises et services conseils (12), informatique (9), commerce (9), foresterie (6) et imprimerie (4). Elles sont aussi présentes dans d'autres industries, mais de manière plus négligeable (récupération, agricole, ambulancière, arts et spectacles, construction, enseignement, maison funéraire, groupe d'achat, restauration, mines, télédistribution, transport et vêtement).

Graphique 2: Secteurs d'activité des CTA



Source : Internet 5 – MDEIE

La CTA n'est pas étudiée dans ce mémoire comme entité juridique, mais plutôt comme un outil de développement local. Une CTA est intégrée à une entreprise existante et permet aux travailleurs de participer à la propriété de l'entreprise par le biais de la coopérative. De plus, elle est obligatoirement représentée au conseil d'administration de l'entreprise, ce qui place les travailleurs au centre des décisions. L'impact de ce modèle sur les travailleurs est donc au centre des préoccupations de ce mémoire.

Les indicateurs de santé ou de vitalité d'une CTA sont d'ordre social (présence aux assemblées générales annuelles, taux de satisfaction au conseil d'administration, satisfaction face à la formule en général, etc.), monétaire (confiance dans le futur de l'entreprise, santé financière de l'entreprise et des finances de la CTA, jugé par l'état des résultats et la création d'un fonds de départ des membres) et organisationnel (possibilité d'avancement, gestion participative, stabilité, etc.).

La CTA doit aussi être vu du côté de l'entreprise privée qui s'associe non seulement à ses travailleurs dans une relation d'affaires, mais la CTA apporte du « capital de risque » lors de la transaction et ce nouvel argent permet la croissance de l'entreprise ou encore la consolidation de celle-ci. Bref, les motivations de l'entreprise auront un impact sur le développement de l'entreprise et de ses travailleurs en reprenant certaines notions utiles à la recherche : autonomisation, culture d'entreprise et réseautage.

2.3.1 Région

La région, dans le cadre de ce projet de recherche, correspond à :

[...] une aire géographique constituant une entité qui permette, à la fois, la description des phénomènes naturels et humains, l'analyse des données socio-économiques et l'application d'une politique. Elle se fonde sur deux caractères principaux : homogénéité et intégration fonctionnelle, et s'achève, à la fois par le sentiment d'une solidarité vécue et par des relations d'interdépendance avec les autres ensembles régionaux et avec l'espace national et international (Lajugie, 1979 dans Benko, 1998; p.15).

La région qui nous concerne se limite à celle de Mont-Laurier, située dans la MRC Antoine-Labelle dans les Laurentides. Cette municipalité compte 13 000 habitants et est un point de convergence entre trois régions du Québec : Abitibi, Montréal et Outaouais. Elle est placée au cœur de la région des Hautes-Laurentides et est considérée comme étant une « métropole régionale », située à une distance considérable des grands centres, soit à deux heures de voiture de Montréal et à trois heures de Gatineau. La démonstration des orientations théoriques qui font l'objet du présent mémoire et qui pourra s'exprimer par la prise en charge des leaders de cette communauté, sera étudiée grâce à deux études de cas qui ont permis à deux entreprises, ayant privilégié le modèle de CTA, de se développer.

De plus, l'histoire de Mont-Laurier est intéressante depuis sa constitution pour comprendre ses enjeux, son développement économique et social et les données socio-économiques répertoriées aujourd'hui. Le taux de chômage, le taux d'activité, le revenu brut per capita et le PIB per capita sont des données qui permettent de comprendre les gens et les combats menés par ceux-ci pour le développement de leur milieu identitaire.

2.3.3 L'innovation

L'innovation est très difficile à définir comme elle est le fruit d'une synergie. L'innovation sociale est celle qui nous intéresse le plus dans le cadre de cette recherche comme la CTA, en tant qu'outil de développement local, a le potentiel d'être une innovation sociale et aussi celui de favoriser les innovations sociales.

Une innovation sociale doit avant tout répondre à un besoin ou satisfaire aux aspirations des acteurs concernés. De plus, elle doit être une solution « hors-norme » dans un contexte particulier à un problème. Elle implique aussi une participation des usagers ou citoyens dans le processus de changement qui mène à l'élaboration de stratégie de développement et surtout au changement de pratiques (Klein, Harrison2007).

Au niveau de la vie dans l'entreprise, la structure organisationnelle est un facteur déterminant comme elle est en fait un mécanisme de communication interne qui permet aux travailleurs de s'exprimer, de s'épanouir et de participer au mieux-être de l'entreprise. De

plus, la confiance entre les travailleurs et entre les travailleurs et les dirigeants sont des indicateurs importants qui favorisent ou non l'innovation sociale, qui elle peut mener à l'innovation technologique et à une meilleure productivité. Finalement, la présence d'une gestion participative et d'une structure permettant aux travailleurs de s'impliquer au niveau de la gouvernance de l'entreprise sont aussi des indicateurs de choix.

2.3.4 Développement local

Le développement local est complexe et correspond à cinq caractéristiques principales : il ne se produit pas de la même manière partout, il provient de forces endogènes, il est propre à un territoire donné, il se produit suite à des interactions locales entre divers acteurs et favorise la participation des individus. Ces cinq caractéristiques sont à la base de ce mémoire de recherche et l'importance de chacun d'entre eux sera analysée pour chacune des deux études de cas.

Ce travail de recherche déterminera si la CTA a une incidence sur le développement économique local par des indicateurs économiques tel le nombre d'emplois créés et maintenus depuis la formation de la CTA, l'augmentation du chiffre d'affaires, et l'augmentation de la participation des travailleurs dans l'entreprise. Des indicateurs sociaux seront aussi utilisés tels : bénévolat des membres, satisfaction de la formule, appui au conseil d'administration, intérêt face aux nouvelles régionales, et implications formelles de la CTA dans l'entreprise et dans la communauté.

CHAPITRE III

La méthodologie

La CTA est un modèle d'entreprise unique au Québec et peu étudié. En fait, tel que mentionné précédemment, deux études quantitatives extensives ont été répertoriées : une étude de Daniel Côté et Danielle Luc en 1995 « Le profil des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec » et l'autre de Denis Martel en 2003 « Portrait des coopératives de travailleurs actionnaires ; État de la situation et perspectives ». Les résultats de ces études tracent un portrait général des CTA et soutiennent des réflexions macro-économiques intéressantes qui portent à croire que l'implantation d'une CTA a une incidence sur l'entreprise et les travailleurs. Dans le cadre de ce mémoire de recherche, deux études de cas explorent la possibilité qu'une CTA participe au développement local : la CTA Les pièces d'autos Léon Grenier et la CTA de l'Artographe. Afin de bien étudier toutes les variables qui traitent du développement économique et social, chaque travailleur a été approché pour répondre à un questionnaire, deux personnes clés de l'entreprise ont participé à des entrevues semi-dirigées, ainsi que deux personnalités du monde coopératif québécois.

3.1 Les considérations déontologiques

Ce travail de recherche en sciences sociales pourrait avoir des incidences sur les vies personnelles et professionnelles des sujets de l'étude si jamais les données n'étaient pas conservées confidentielles et utilisées prudemment. La part de responsabilité du chercheur est importante et assure la confidentialité des données à tous les participants. Toutes les étapes nécessaires menant à l'obtention du certificat d'éthique pour une recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) ont été remplies. De plus et en accord avec le certificat, il est essentiel de mentionner que toutes ces entrevues ont été enregistrées électroniquement (sonore et par écrit) et que ces enregistrements seront conservés pour une période maximale d'un an suivant la date de dépôt du Mémoire de recherche. Dans chaque entreprise, la direction des entreprises étudiées a donné son accord à ce que les travailleurs soient interpellés aux fins de cette recherche. De plus, chaque participant a été informé des objectifs de la recherche et de la façon dont les données allaient être utilisées. En ce qui a trait au questionnaire distribué à tous les travailleurs de chaque entreprise, ils avaient le choix de répondre ou non. Pour ce qui est des personnes qui ont été interviewées, elles ont toutes signé le formulaire de consentement qui leur garantissait confidentialité et précisait les points suivants :

- le matériel ne servira qu'aux fins de cette recherche.
- La participation aux entrevues est volontaire. De plus, elles peuvent se retirer à tout moment lors de l'entrevue.
- Les propos tenus lors de l'entrevue pouvaient mentionner des noms de personnes. Le cas échéant, l'anonymat a été préservé.
- Les personnes rencontrées peuvent choisir de refuser ou d'accepter l'enregistrement.

La méthodologie et le sujet de recherche n'ont pas été modifiés depuis la présentation de la recherche au Comité éthique de la recherche de l'UQO. De plus, ce mémoire a été présenté pour validation des propos aux dirigeants des CTA concernés avant sa présentation finale.

3.2 La démarche de collecte de données et limites de la recherche

Considérant qu'il s'agit d'une recherche exploratoire pour un sujet peu étudié, l'étude de cas est l'approche de recherche qui a semblé la mieux adaptée, car elle « [...] est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. » (Gauthier, 2004 : p.166.).

L'étude de cas comporte toutefois des risques quant à l'interprétation des résultats, principalement au niveau de la généralisation des résultats à l'ensemble d'un sujet étudié, car l'avantage de l'étude de cas est de bien comprendre les spécificités d'un sujet par le biais d'un cas concret, au risque de ne pas pouvoir utiliser ces résultats à une échelle universelle. En ce qui a trait à cette étude, cette limite est liée à la représentativité totale des CTA analysées sur une échelle provinciale. Malgré tout, l'étude de cas est une façon d'approfondir la compréhension de la dynamique des CTA pour le développement local.

La recherche en profondeur des entreprises sélectionnées est un pré requis pour bien comprendre les réponses et interventions des participants à la recherche. Six étapes ont été suivies afin de bien comprendre les cas étudiés et permettre de l'étudier en profondeur. Ces étapes ont été effectuées en ordre chronologique pour qu'à chaque étape de la recherche, le degré de connaissance du chercheur augmente et donc que les informations recueillies soient plus pertinentes. Chacun des deux cas a été étudié de la même façon.

Premièrement et selon les intérêts du chercheur, une revue préliminaire de la littérature traitant des CTA a été réalisée pour connaître plus en détail le sujet et savoir ce qui a été étudié par le passé sur cette formule unique. Cette lecture a entre autres permis au chercheur de valider sa question de recherche.

Deuxièmement, afin d'accompagner le chercheur à chacune des différentes étapes du processus, deux personnalités reconnues au Québec pour leur implication dans le mouvement coopératif ont été retenues comme informateurs clés pour discuter de l'expérience des CTA. Ces deux personnes ont été rencontrées dès que le choix du sujet de recherche a été fait et l'ont été à nouveau dans l'étape de rédaction des questionnaires et suite à leur analyse. Ces informateurs clés ont grandement aidé au choix des études de cas et au travail d'analyse et d'orientation de la recherche par leurs connaissances et expériences.

Troisièmement, la revue documentaire exhaustive a été réalisée à l'aide de documents internes (procès verbaux, rapports annuels, états financiers, chartes, etc.) des deux entreprises et CTA choisies. Ces informations ont été utilisées dans les étapes de recherche subséquentes. Les données financières ont permis de percevoir l'évolution du chiffre d'affaires, de voir si les CTA sont bien gérées, de connaître les défis financiers des CTA et des compagnies affiliées. Les procès verbaux et les rapports annuels ont permis de connaître les défis, le genre de discussion de la CTA (axé sur le futur, axé sur de la régie interne). Bref, ces données ont permis de bien comprendre les CTA, leur contexte d'évolution pour bien les centrer dans le modèle québécois de développement. Ces données ont surtout permis de bien orienter les questions du sondage aux membres et les questions des entrevues semi-dirigées.

Quatrièmement, un sondage a été réalisé auprès des travailleurs (membres et non membres, dirigeants et travailleurs), afin de connaître leurs réflexions et motivations. Le sondage se révèle un outil de recherche pertinent, il donne dans un premier temps des réponses qui aident à la validation de la pertinence des indices de résultats de recherche choisis. De plus, les informations recueillies facilitent la démarche d'entrevue semi-dirigée parce que cette recherche exploratoire se fonde dans la spécificité de chaque initiative. Les informations recueillies ont été utilisées dans les étapes de recherche subséquentes. Au total, 43 répondants ont participé aux sondages, soit 16 sur 18 pour l'entreprise l'Artographe (soit un taux de réponse de 89 %) et 27 sur 39 pour l'entreprise Les pièces d'autos Léon Grenier (soit un taux de réponse de 69 %). Les données ont été entrées dans

une base de données Excel qui a permis de comparer les données selon les groupes d'âge, le sexe, le nombre d'années de service, parmi les membres du CA, etc. Le sondage a été conçu pour répertorier le genre de données suivantes (questionnaire joint en annexe 1) :

- Les connaissances des travailleurs en rapport à la formule dans le but de percevoir des données secondaires telles : la participation, ainsi que la connaissance des enjeux.
- Les motivations, opinions et attitudes, dans le but de percevoir des données précises permettant d'évaluer la disposition à l'innovation, la culture d'entreprise et des indicateurs d'autonomisation.
- Les intérêts des membres (journaux locaux, bénévolat, membre du CA, etc.) dans le but d'identifier des réseaux d'appartenances, mais surtout d'identifier l'influence de la CTA, de leur membre et de leur expérience dans la communauté.

Cinquièmement, l'entrevue semi-dirigée a été choisie comme outil de cueillette de données. L'analyse en profondeur d'une situation sociale, économique et culturelle complexe est sans doute la raison principale de ce choix. Elle peut aussi étudier plus en profondeur des sujets relativement délicats qui touchent à la productivité et à la compétitivité des entreprises et aux relations de travail des travailleurs. De plus, l'entrevue semi-dirigée donne la possibilité d'adapter les questions et d'orienter l'entrevue selon la situation et la personne interrogée. Une relation plus humaine entre le chercheur et le sujet permet une plus grande confiance réciproque, et ainsi, une plus grande ouverture. Par conséquent, ce type d'entrevue semi-dirigée donne la possibilité de rendre plus explicite

l'univers du répondant et ainsi être mieux en mesure de comprendre la logique de fonctionnement des CTA dans sa relation avec le développement local.

Bien entendu, cette manière de faire n'est pas sans contraintes, mais il est possible de réduire leurs impacts. Il faut créer une ambiance décontractée afin de mettre à l'aise les personnes rencontrées. Plusieurs questions préliminaires permettent à la personne interrogée de se « réchauffer » (Gauthier, 2004). Cette démarche est complexe et donc un art en soi et se définit comme suit : « [...] une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence (Gauthier, 2004 : p.295.).

Finalement, il faut mentionner que plusieurs rencontres informelles avec des personnes liées directement et indirectement aux CTA ont eues lieu à toutes les étapes du processus de collecte de données et d'analyse. Il a été clair d'entrée de jeu que l'accès aux personnes jugées intéressantes pour la recherche était sans limite. Le chercheur a entre autres, participé à une assemblée générale et une assemblée générale extraordinaire, à des dîners et soupers au cours desquels des discussions intéressantes ont pu éclairer certains points concernant la recherche. Bref, la recherche est un processus continu où la cueillette d'information se fait de façon formelle et structurée et prend parfois des formes semi-structurées et informelles.

3.3 L'échantillonnage

Comme dans toute recherche, des choix sont nécessaires pour rendre possible la réalisation de celle-ci dans un délai raisonnable et un budget restreint. Cette recherche exploratoire requiert l'étude en profondeur des entreprises sélectionnées, donc une compréhension exhaustive du contexte, de la situation économique et des dynamiques de la région choisie, des entreprises et de ses travailleurs. Dans le choix d'un échantillonnage, le choix de la technique ne peut être dissocié aux questionnements à l'origine de la recherche : « il doit donc être le résultat d'une réflexion qui fait largement appel à des connaissances non techniques, à la formation générale du chercheur. » (Gauthier, 2004 : p.211.).

Il est à noter que l'évaluation de toutes les CTA au Québec est irréaliste dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, car 78 CTA sont répertoriées au Québec (Internet 5). De plus, l'objectif n'est pas directement l'étude des CTA, mais l'incidence de celles-ci sur le développement local. Le contexte géographique des CTA à étudier était donc très important. Pour des raisons logistiques et économiques ainsi que pour préserver la qualité de ce mémoire, nous avons choisi des entreprises qui évoluent sur un territoire connu de l'auteur et de son réseau de contacts. Bref, le choix géographique est largement encouragé par les informations privilégiées accessibles grâce à la connaissance des territoires de l'Outaouais et des Laurentides de l'auteur. Par la suite, il a fallu faire un choix concernant les CTA sur ces deux territoires qui auraient pu être étudiées. Voici la liste des variables incontournables :

- Développement local perceptible (territoire d'appartenance semblable)

- CTA active (qui ont procédé à un deuxième investissement)

Il y a six CTA présentes sur les deux territoires. Voici un tableau de leurs caractéristiques principales :

Caractéristiques	CTA de l'Artographe	CTA L'Atelier Yvon Lanthier	CTA Les Pièces d'autos Léon Grenier	CT du sciage de la Tapani	Coopérative d'aménagement forestier Sylvami	CTA du Groupe Aupel
Région administrative	Laurentides	Laurentides	Laurentides	Laurentides	Outaouais	Outaouais
Municipalité	Mont-Laurier	Saint-Hyppolyte	Mont-Laurier	Ste-Anne-du-Lac	Messines	Gatineau
Pôle urbain le plus près	Montréal (2 heures)	Montréal (30 minutes)	Montréal (2 heures)	Montréal (1 :30)	Gatineau (1 heure)	n/a
Date de constitution	13/08/2004	25/08/2004	14/02/2001	23/10/1996	24/5/1990	3/8/2000
Secteur d'activités	Imprimerie	Pièces auto	Pièces auto	Forestier	Forestier	Imprimerie
Nb. Travailleurs	18	30	39	n/a	35	14
Membre de la fédération	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
*Deuxième investissement	Oui	Non	Oui	n/a	Oui	Non

* Lorsqu'une CTA investit une deuxième fois dans l'entreprise, soit par l'acquisition d'actions ou de débentures.

En fonction de ce tableau, deux CTA correspondent parfaitement aux critères énoncés, soit :

- CTA de l'Artographe

- CTA Les Pièces d'autos Léon Grenier (1987)

Ces deux CTA sont considérées dynamiques et appartiennent à un même territoire d'appartenance. De plus, elles évoluent dans des secteurs d'activités différents, ce qui permet des comparaisons au niveau humain plutôt que d'établir des comparaisons entre des CTA d'une même industrie.

3.4 La démarche d'analyse des données

La proximité avec les sujets est primordiale et la capacité d'aller chercher l'information désirée l'est autant. Une stratégie d'analyse des données recueillies à l'interne a été faite en deux temps : questionnaire et entrevues semi-dirigées. Cette stratégie est pertinente dans ce contexte, compte tenu de l'effet « entonnoir » que procure la démarche. Le questionnaire permet de faire ressortir les tendances en plus des problématiques spécifiques qui touchent quelques travailleurs. Les entrevues semi-dirigées permettent d'approfondir l'étude de cas selon des indicateurs précis.

D'ailleurs, deux questionnaires différents ont été utilisés pour interviewer le directeur général de l'entreprise et le président de la CTA, dans chacune des deux entreprises étudiées, compte tenu de leurs rôles et leurs implications respectives dans le succès de leurs initiatives.

Le président de la coopérative : Il est impliqué au sein de l'entreprise et de sa communauté, et il possède une connaissance de l'évolution de la coopérative et de l'entreprise. Il connaît aussi les défis de la coopérative et est au courant de l'évolution de l'entreprise depuis l'arrivée de la coopérative.

Le directeur général de l'entreprise : Il est la personne tout indiquée pour parler des travailleurs et de leur implication, du changement d'attitude de ceux-ci en étant actionnaire par le biais de la coopérative ou simplement travailleur, des défis de l'entreprise et de la collégialité entre l'entreprise et la coopérative. De plus, le directeur général dans une PME est souvent actionnaire majoritaire et il lui est donc interdit d'être membre de la CTA depuis la nouvelle Loi sur les coopératives en 2005. Il s'agit donc d'un avis externe, mais très intéressé dans le succès de l'entreprise et par conséquent de la CTA.

Dans l'ordre, voici la démarche d'analyse des données utilisées afin de pouvoir tirer des conclusions fiables et pertinentes à la question de recherche :

- 1- Présentation du projet de recherche et des objectifs aux entreprises sélectionnées ;
- 2- Rencontre des informateurs clés
- 3- Création du questionnaire (sondage) ;
- 4- Validation du sondage avec le directeur de mémoire et le conseil d'administration de la CTA ;
- 5- Développement d'une base de données et de saisies de données ;
- 6- Analyse préliminaire des données ;
- 7- Entrevues semi-dirigées ;
- 8- Analyse des données globales.

Bref, l'exercice de la rigueur dans toutes ces étapes d'analyse permet à l'auteur de pouvoir tirer des conclusions. Malgré les sept étapes d'analyses répertoriées, un processus de recherche est humain et comporte ses limites à toutes les étapes. Ce processus vise à réduire au maximum l'erreur humaine et à assurer au lecteur des résultats optimaux.

CHAPITRE IV

Les CTA et Mont-Laurier

Dans ce chapitre sera dressé un portrait de Mont-Laurier pour ensuite étudier deux CTA dans le contexte bien précis de cette municipalité.

4.1 Portrait de Mont-Laurier

Dans les années 1700, la Rivière de la Lièvre avait une importance stratégique tant pour les Amérindiens que pour les premiers colons dans le commerce de la traite de fourrures. Ce n'est toutefois qu'en 1885, guidé par le Curé Labelle, que les premiers colons vinrent s'installer à Mont-Laurier lors de l'ouverture du chemin de la colonisation entre la Rivière Rouge et la Rivière-de-la-Lièvre (Coursol, 1985, p.2.).

Selon le recensement de Statistiques Canada (2001), Mont-Laurier a une population de 13 000 habitants et 99 % de la population est francophone de religion catholique. Le taux de chômage dans cette municipalité se situe présentement à 12 % et le taux d'activité à 61 % alors que le taux de chômage au Québec atteint un plancher record, vieux de trente ans, de 8 % et que son taux d'activité se situe à 64 %.

L'économie de cette région a toujours été basée sur l'exploitation des ressources naturelles, l'agriculture ayant été la première activité économique lors de l'arrivée des

premiers colons. L'industrie forestière a ensuite rapidement pris de l'expansion et est encore aujourd'hui très importante pour la région. Mont-Laurier est en quelque sorte la capitale régionale des Hautes-Laurentides et a aussi pu diversifier son économie grâce aux villégiateurs qui profitent de la nature, des pourvoiries et des lacs de la région. Mont-Laurier compte aujourd'hui 808 commerces enregistrés sur son territoire et vit au rythme de l'économie de marché. Il faut aussi mentionner la présence de plusieurs services gouvernementaux qui favorisent le développement de la municipalité et de la région. Les habitants de la région peuvent compter sur un CLD, SADC, le ministère des Transports, le Centre local d'emploi (CLE), le Palais de justice, le ministère de l'Agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, ministère des Ressources naturelles et de la faune et un centre hospitalier (Internet 1).

La main-d'œuvre est adaptée aux types d'industries présentes sur le territoire et Mont-Laurier a dû faire face à l'exode des jeunes, comme plusieurs autres régions périphériques. Sans minimiser les facteurs qui causent l'exode des jeunes, il faut mentionner que les citoyens n'ont pas eu accès à un Cégep avant 1983. Pour faire face à la mondialisation, Mont-Laurier doit composer avec une population moins scolarisée que la moyenne provinciale, plus particulièrement au niveau du taux de diplômes universitaires par habitant et un taux de décrochage scolaire plus élevé que la moyenne québécoise au niveau des études secondaires et ce, pour chaque groupe d'âge soit de 20 à 34, de 35 à 44 et de 45 à 64 ans (Internet 6).

Finalement, sa position géographique entre l'Abitibi, Gatineau et la grande région de Montréal a toujours eu une influence sur Mont-Laurier et ses habitants. Par exemple, la Rivière-de-la-Lièvre chemine vers Gatineau où sont situées les usines de transformation du bois (le flottage du bois), le passage de la Route 117 entre l'Abitibi et Montréal qui amène des touristes et favorise les occasions d'affaires (Coursol, 1991).

4.1.1 L'éternel combat

Il semble qu'à l'époque la mission première de Mont-Laurier était de combattre l'exode des canadiens-français vers les États-Unis « L'appel à la colonisation de cantons du nord lancé par le Curé Labelle et les Sociétés de colonisation est d'abord une tentative de mettre frein à l'exode des québécois vers les états américains [...] » (Coursol, 1985, p.172). Cette mission était très similaire au combat qu'elle mène encore aujourd'hui pour conserver le contrôle de ses entreprises et contrer l'exode des jeunes. Dans les années 80, les parents ont mené un combat qu'ils ont gagné pour qu'un pavillon du Cégep de St-Jérôme vienne s'installer à Mont-Laurier. Les jeunes ont ainsi pu poursuivre leurs études à Mont-Laurier et permettre à un plus grand nombre de familles d'avoir accès à une éducation post-secondaire. Depuis le début des années 2000, plusieurs petites batailles ont été menées pour conserver les entreprises en région et différentes solutions ont été utilisées tout dépendamment du contexte. À titre d'exemple, certains acteurs de la région se sont mobilisés pour sauver l'Imprimerie l'Artographe en 2004. De plus, la région est présentement mobilisée afin de trouver des alternatives à la réouverture d'un fleuron de Mont-Laurier, la Coopérative forestière des Hautes-Laurentides, qui avait annoncé sa

fermeture en janvier 2007. La coopérative compte plus de 500 employés membres. Bref, conserver les emplois est une préoccupation majeure pour plusieurs personnes de la région qui savent que la fermeture d'un commerce fragilise les autres.

4.1.2 La vie communautaire et coopératisme

L'aspect communautaire est très important pour cette petite communauté où l'expression « tout le monde se connaît » prend tout son sens. C'est au cours des décennies 60 et 70 et même jusque dans les années 80 que s'est organisé le mouvement communautaire. Les bannières internationales, nationales et locales ont fait leurs entrées à l'Hôtel de Ville : Les Chevaliers de Colomb, Les filles d'Isabelle, le Club Richelieu, Les Scouts, les Optimistes, la Société nationale des Québécoises et Québécois des Hautes Rivières (SNQH) et le Club Lion. En reconnaissance du précieux travail des bénévoles au sein de la communauté, la Ville instaura en 1993 la soirée du Mérite municipal, une activité qui perdure encore aujourd'hui et qui revêt une grande importance pour la collectivité.

Le mouvement coopératif a aussi été très présent dans l'histoire de Mont-Laurier. La première coopérative à s'installer est l'initiative de vingt-six agriculteurs qui fondent, au début des années 30, leur propre beurrerie. Par la suite, ces mêmes agriculteurs ont mis sur pied une meunerie, un poste de criblage, un poste de mirage des œufs et un poste à essence. Bref, les agriculteurs ont réussi à développer leurs marchés et leurs opérations avec la coopération. De plus, la coopérative a su résister aux crises économiques dont celle des années 30 : « [...] où ils trouvent esprit de coopération, de solidarité et d'entraide, les

agriculteurs traversent assez bien la crise économique des années trente » (Coursol, 1991, p.15).

À l'extérieur du monde agricole, il faut mentionner que la Caisse populaire de Mont-Laurier est fondée en 1939 et devient vite un fleuron lorsque l'actif passe de 100 000 à 3 000 000 \$ par une recrudescence des membres en 1946 (Coursol, 1991, p.22). L'histoire des Caisses Desjardins n'est pas sans heurts, mais la coopération a favorisé le développement économique de la région comme dans plusieurs régions du Québec par l'accès à l'épargne.

Plusieurs autres coopératives font partie de l'histoire de Mont-Laurier dont la Coopérative d'électricité de Mont-Laurier qui avait le mandat de desservir les maisons dans les rangs comme les compagnies d'électricité de l'époque évoquaient la rentabilité pour ne pas investir à ces endroits. Cette coopérative a favorisé le développement de Mont-Laurier et des environs jusqu'à la nationalisation de l'électricité. (Coursol, 1991, p.22). De plus, la population de Mont-Laurier a depuis longtemps été préoccupée par les questions environnementales et a créé la Coopérative de récupération de la Lièvre à l'automne 1985. Dans des bacs situés aux quatre coins de la ville, elle incite les gens à récupérer le papier et les cartons. Mont-Laurier s'est aussi battue contre les nombreuses acquisitions des Américains, notamment dans le domaine funéraire en créant la Coopérative funéraire Brunet. Bref, la population de Mont-Laurier connaît très bien les coopératives et les utilise pour se développer.

Aujourd'hui, le mouvement coopératif demeure toujours un modèle de prédilection pour le développement de Mont-Laurier. C'est dans ce contexte que se vivent maintenant les expériences de CTA, contexte marqué par des situations de relève d'entreprise ou encore de sauvetage, par exemple dans les cas des Pièces d'autos Léon Grenier (1987) Inc. et Artographe Inc.

4.2 La CTA de l'Artographe

4.2.1 Description générale de l'entreprise

L'entreprise a été fondée en 1976 et officiellement incorporée le 6 juin 1978 par Guy Crépeau, Alain Sanche et André-Jean Deslauriers, qui sont trois entrepreneurs de Ferme-Neuve, une municipalité voisine de Mont-Laurier. Ces trois jeunes entrepreneurs ont démarré cette entreprise en art graphique qui a aujourd'hui presque trente ans d'existence.

L'entreprise s'est d'abord spécialisée en conception graphique et en sérigraphie. L'imprimerie s'est développée, entre autres, grâce à un lien privilégié avec la région. Elle a développé des produits tels que des bottins téléphoniques locaux, ainsi que des guides et cartes touristiques des Hautes-Laurentides. Ces produits de spécialité à saveur régionale font partie de l'offre de services qui a évolué au fil des ans en raison de la demande, des nouvelles technologies disponibles et des acquisitions de concurrents. En 1986, l'Artographe Inc. a fait l'acquisition de l'Imprimerie Mado, alors son principal concurrent.

Elle a alors intégré tous les travailleurs de l'Imprimerie Mado, ayant opté pour une stratégie de développement de la capacité de l'entreprise. L'Artographe Inc. a par la suite fait l'acquisition de Multimage et a aussi intégré les travailleurs à l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise pense à développer ses marchés à l'extérieur de la région, ainsi que le nombre de ses employés qui totalise 18 personnes. Elle augmentera son volume d'affaires en faisant d'autres acquisitions ou en développant des partenariats avec des vendeurs dans d'autres régions pour améliorer la rentabilité de l'entreprise et ainsi lui assurer un futur à Mont-Laurier.

L'offre de services de l'Artographe Inc. passe par la conception de cartes d'affaires, de papiers en-tête, de formules continues, de dépliants, de menus, de brochures, de cahier de normes, de livres, de calendriers, de pochettes de presse, d'affiches et plusieurs autres sous-produits d'impression selon les besoins des clients. Son service de graphisme est informatisé et s'inscrit dans les services offerts à fort potentiel. De plus, de nouvelles technologies d'impression envahissent le marché à un rythme effréné. Le consommateur demande les nouveautés et commence aussi à demander que son imprimeur offre les meilleurs prix tout en étant conscient des conséquences de ses gestes sur l'environnement. Bref, l'industrie de l'imprimerie est en constante évolution et demande une capacité de changement rapide pour que l'entreprise demeure compétitive.

L'équipe de travailleurs est une variable très importante pour le succès de l'entreprise. Les travailleurs de l'entreprise sont stables et détiennent beaucoup d'expérience dans le

domaine. 56 % des travailleurs ont plus de 5 ans d'ancienneté chez l'Artographe Inc. et la moyenne totale d'années d'ancienneté de tous ses travailleurs est de 11,5 années de service. De plus, 62 % des travailleurs ont entre 30 et 55 ans.

Les travailleurs sont satisfaits de leur emploi et de l'ambiance qui règne dans l'entreprise. Un autre facteur qui contribue à ce que les travailleurs soient fidèles à leur employeur est qu'il existe à peine une entreprise concurrente qui a des installations dans la MRC. Ce sont des emplois très spécialisés pour lesquels il faudrait assurément déménager pour continuer à pratiquer sa profession, si un employé voulait changer d'employeur. L'équipe de l'Artographe est unie et bien au fait qu'elle évolue dans un secteur très dynamique poussé par le développement de nouvelles technologies et par des gros joueurs qui font baisser le prix des produits et services.

4.2.2 L'arrivée de la CTA

Au début des années 2000, les propriétaires ont entamé des procédures de vente de l'entreprise malgré le fait que celle-ci était en bonne santé financière. Un acheteur intéressé pensait garder un point de service à Mont-Laurier, mais rapatrier la production et quelques emplois spécialisés près de Montréal. C'est alors que la SNQH, qui était à l'époque propriétaire du bâtiment qui abritait l'Artographe Inc., a décidé d'agir en partenariat avec les acteurs de développement socio-économiques locaux. La SNQH est une organisation très proactive dans les Hautes-Laurentides et a d'ailleurs participé à la relance de la Laiterie Bélanger de 1990 à 1992, maintenant devenue Laiterie des Trois Vallées, ayant permis à

Mont-Laurier de conserver sa laiterie et d'attirer des investissements supplémentaires dans cette municipalité.

La SNQH s'est alliée à d'autres partenaires régionaux pour acheter l'Artographe Inc. La volonté de concertation et le système de développement mis sur pied par l'interaction entre individus et organisations sont très importants pour faciliter des démarches de ce genre. La SNQH s'est jointe à la CDR Outaouais-Laurentides, le CLD et la SADC de la région pour développer le projet d'achat. La SNQH ne pouvait pas mener seule ce projet d'achat à bien car le risque était trop grand. D'une part, elle n'avait pas d'expertise en imprimerie et d'autre part, elle ne pouvait pas financer à elle seule la transaction. Elle s'est affiliée aux travailleurs pour s'assurer de démarrer avec l'expertise requise, mais aussi dans une perspective d'augmenter la productivité en partageant le risque et les profits avec les travailleurs par une CTA. Le simple fait de s'être affilié aux travailleurs, dans un contexte précis, fait foi du désir de réussir des acteurs et de leur capacité d'autonomisation et d'innover avec les expériences des acteurs du milieu dans le but de trouver des solutions. Les travailleurs ont pu investir un montant leur permettant de détenir 13 % des actions lors du démarrage, le CLD ayant prêté l'argent nécessaire à la CTA. Il est aussi important de noter que la convention d'actionnaires et les conventions de prêt prévoyaient déjà l'achat d'un second bloc d'actions de la part de la CTA qui la mènerait jusqu'à 49 % des actions (Entrevue 1, Entrevue 2, 2007).

C'est une formule qui a permis au CLD et à la SADC d'acheter des actions de cette entreprise, même si ces organisations ne font pas habituellement ce type de transactions. Ils ont donc élaboré des stratégies de développement « hors-normes » dans l'optique de trouver des solutions pour répondre à leurs aspirations. On peut ainsi affirmer que des innovations sociales entre différents acteurs et différents outils de développement ont permis la concrétisation du projet.

La SNQH, lors de l'achat, s'est aussi associée avec les vendeurs en leur offrant un bloc d'actions de l'entreprise pour permettre la transaction à un niveau financier, mais aussi en s'assurant que ses vendeurs seraient très motivés comme ils seraient aussi actionnaires. Il s'agit d'une transaction complexe qui visait la conservation des emplois dans la région. Les partenaires impliqués dans le dossier ont innové pour atteindre leurs objectifs. Il est important de noter que l'initiative en est une locale, mais elle ne venait pas directement des travailleurs. Ceux-ci ont tout de même été mis au courant de la démarche et ont travaillé dans le même sens que la SNQH pour permettre la réalisation du projet d'achat (Entrevue 2, 2007).

Les propriétaires ont attendu que la région s'organise. Ils ont pris un risque et ont préféré vendre à des intérêts régionaux. Cela aurait été facile de vendre lors de la réception d'une première offre et de ne pas se soucier du sort de ses travailleurs ou même de l'importance de l'entreprise et de ses emplois pour la région. Ils ont choisi d'attendre et de

laisser une chance à la région. L'Artographe Inc., est aujourd'hui une entreprise contrôlée régionalement par des intérêts qui ont à cœur son développement.

4.2.3 Changement de direction

L'arrivée de la CTA concordait avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de gestion dans l'entreprise. Les travailleurs ont dû s'adapter aux attentes de la SNQH en tant qu'actionnaire majoritaire et au style de gestion qui est inévitablement différent de celui exercé par les anciens propriétaires. Le style de gestion de monsieur Crépeau était qualifié de « patriarcale ». Les décisions se prenaient par le directeur et les employés devaient faire le travail sans trop se poser de questions et donc, sans se préoccuper de la santé de l'entreprise (Entrevue 1, 2007). Les nouveaux propriétaires visaient une meilleure productivité par une implication plus grande des travailleurs dans l'entreprise. Ils se sont frottés à la culture d'entreprise qui régnait auparavant. Les employés de l'Artographe travaillent pour l'entreprise depuis plusieurs années et ont donc été habitués à la manière « patriarcale » de gérer. Dans une organisation, un changement prend toujours du temps à être accepté et à être intégré à la culture d'entreprise. Dans le cas qui nous concerne, deux changements majeurs devaient être mis en place : le changement de propriétaire et le rôle des travailleurs étant maintenant actionnaires par le biais de la CTA (Entrevue 2, 2007).

Changer d'un type de gestion « patriarcale » à un style de gestion « participatif » représente son lot de défis. Les travailleurs s'étaient jusqu'alors peu intéressés ni impliqués au sein de l'administration de l'entreprise, ce qui a rendu la tâche un peu plus complexe

lors du changement de cap pour gérer les activités de placement de la coopérative. Heureusement, les travailleurs de l'entreprise et membres de la CTA s'intéressent maintenant aux affaires de la coopérative. Le sondage réalisé au cours de cette étude démontre que 93 % des membres participent à l'AGA à tous les ans, ce qui signifie que les membres sont intéressés par leur coopérative et désirent s'informer. C'est à l'AGA que les membres élisent leur conseil d'administration. Ils semblent élire des gens en qui ils ont confiance et qui accomplissent un travail exemplaire pour l'ensemble des membres, si l'on se fit au fait que 100 % des membres soient satisfaits du travail réalisé par leur conseil d'administration. Le conseil d'administration est d'ailleurs très proactif au niveau du développement de la coopérative. Il est formé de membres respectés provenant de plusieurs groupes d'âges ayant des connaissances complémentaires. Ils ne détiennent pas nécessairement toutes les connaissances requises et s'efforcent de se renseigner pour assurer les intérêts de leurs membres et de l'entreprise dans laquelle ils sont partenaires (Entrevue 1, 2007).

4.2.4 L'administration de la CTA

La CTA a comme principale fonction de gérer le bloc d'actions, son remboursement et l'avoir de ses membres. Ce sont des fonctions financières qui sont réalisées de façon bénévole par le conseil d'administration élu. L'entreprise tente de faciliter le développement de la coopérative en lui offrant des avantages non négligeables. Premièrement, lorsque le trésorier a le temps sur les heures de bureaux, il peut s'occuper de l'administration de la coopérative. De plus, l'entreprise offre à ses actionnaires des frais de

gestion mensuels qui ne sont pas redistribués aux membres en parts privilégiées et qui aident à payer les frais de gestion courante de la CTA (Entrevue 1, Entrevue 2, 2007). Il s'agit d'une entrée d'argent mensuelle qui aide à la rentabilité de la CTA comme elle doit payer des frais bancaires, des frais de vérification annuels et des frais d'intérêts pour le remboursement du prêt qui a servi à l'achat du bloc d'actions.

Les frais de gestion ne sont pas transmis aux membres en parts privilégiées, ils sont gérés de façon à correspondre aux dépenses et ne sont, par le fait même, pas comptabilisés dans l'atteinte du taux maximum de 115 % de capitalisation exigé par le gouvernement du Québec depuis mars 2006 en ce qui a trait à l'utilisation du RIC par les coopératives. Bref, le modèle d'affaires est viable pour la coopérative, ses partenaires et ses membres dans la mesure où l'entreprise demeure rentable. La CTA prévoit d'ailleurs un fonds d'urgence pour être capable de rembourser ses membres lors d'un départ de la CTA ou pour réinvestir lors d'un projet de développement, mais aussi pour parer à des imprévus qui pourraient survenir dans le futur de l'entreprise.

Les dirigeants de la CTA voient tout de même des limites à la formule, qui sont largement causées par les nouvelles règles du RIC. Le taux de capitalisation de 115 % les restreint quant à la formation d'un fonds de réserve pour le départ des membres. Au début, lorsque la coopérative a été formée, ils avaient la possibilité d'émettre autant de parts privilégiées éligibles au RIC qu'ils le voulaient. Cela favorisait l'accumulation de capitaux pour la CTA et facilitait le remboursement des membres suite à leur départ ou encore, la

planification d'autres achats de bloc d'actions ou simplement empêchait une dilution de leur part dans l'entreprise. Le défi pour l'administration de la coopérative est encore plus grand qu'il ne l'était. Néanmoins, 100 % des membres referaient le même choix s'ils pouvaient revenir en arrière et décider à nouveau de créer ou non une CTA.

Il faut aussi dire que la CTA évolue dans une situation privilégiée parce que l'entreprise dégagne des profits et verse des dividendes à la CTA depuis la première année. Le dividende reçu n'est pas redistribué aux membres en parts privilégiées, ce qui donne un rendement à chaque membre et permet aussi à la CTA de prendre un peu de cet argent pour payer ses frais.

La rigueur et la transparence dans la gestion de la coopérative sont primordiales car les enjeux sont grands pour les membres. Il s'agit en fait de leur fonds de pension et plus ils avancent dans le temps, plus ils ont des sommes importantes investies à l'intérieur de la coopérative, puis dans l'entreprise. D'un autre côté, la perception des membres lorsque la coopérative a commencé à prélever de l'argent sur les paies a été celle d'une dépense au lieu d'un investissement (Entrevue 1, 2007). Dans l'esprit des membres, ils viennent de dépenser alors qu'il faut se rappeler que chaque dollar investi par le membre lui appartient toujours à valeur nominale. L'argent qui est prélevé est enlevé au membre pour ses besoins financiers à court terme, mais il s'agit d'un investissement que la coopérative se doit de bien gérer pour que ses membres puissent en bénéficier au moment de prendre leur retraite. La stratégie de la CTA est de créer un fonds de réserve pour parer au départ des membres

dans le temps. La CTA vise le réinvestissement dans l'entreprise et le contrôle, même si la convention d'actionnaires les limite, pour l'instant, à 49 % des actions (Entrevue 1, 2007).

Au niveau de la perception de chaque membre sur le degré d'efforts nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de la CTA, 68 % des membres de l'Artographe pensent que peu d'efforts sont requis. 31 % par contre trouvent que beaucoup d'efforts sont requis pour les réunions, la recherche d'informations et la motivation des troupes. Dans les faits, la CTA doit assurer un suivi serré de ses dossiers administratifs pour s'assurer que les factures soient payées et que l'argent de ses membres est bien comptabilisé. Ces tâches sont la responsabilité du trésorier de la coopérative. Les membres qui sont impliqués au CA sont tous d'avis que beaucoup d'efforts sont requis pour assurer le bon fonctionnement de la CTA, mais sont tous positifs quant aux résultats de leurs efforts pour les membres et l'entreprise.

La CTA a une autre fonction importante et très complexe, soit celle de participer au développement de l'entreprise et la soutenir dans ses projets, ses bons coups et ses moins bons. La CTA est un partenaire privilégié de l'entreprise, ce qui est un changement important pour les travailleurs de l'Artographe entre le moment où une gestion patriarcale était exercée et le style de gestion participatif exercé aujourd'hui. Lors de l'implantation de la CTA en 2004, seulement 64 % étaient favorables même si aujourd'hui 90 % en sont membres. Des deux travailleurs qui ne sont pas membres, un prendra sa retraite prochainement et n'a pas cru bon de faire partie de la CTA lors de son implantation et

l'autre est un membre à l'essai et sera membre très prochainement s'il est considéré par l'entreprise comme un travailleur compétent parce que devenir membre constitue depuis la fondation de la CTA une condition d'embauche.

Les commentaires les plus positifs des travailleurs se situent au niveau de la gestion participative. Ils ont accès à de l'information concernant la santé de l'entreprise, ils peuvent participer aux décisions et ils sont davantage consultés qu'auparavant. D'après notre sondage, il semble que ce ne soit pas seulement par la CTA que les résultats d'une gestion participative se fassent sentir, mais plutôt dans le travail quotidien de chaque employé par l'implication active de chacun. La CTA est actionnaire et représente une structure démocratique qui permet aux membres de s'exprimer et de participer, mais le style de gestion participatif est une manière encore plus directe de s'assurer de la participation et de la motivation de ses travailleurs.

4.2.5 Changements dans l'entreprise

La CTA est devenue actionnaire en 2004, les changements effectués dans l'entreprise sont donc encore frais dans la mémoire de la plupart des membres. Ils se souviennent des différences entre travailler pour une entreprise dont une CTA est actionnaire et travailler pour une entreprise traditionnelle de style « patriarcale ». Selon le sondage, les membres semblent plus concernés par la santé de l'entreprise aujourd'hui parce qu'ils disent « travailler pour nous ». Toujours selon le sondage, 93 % d'entre eux se préoccupent davantage de la santé financière de l'entreprise aujourd'hui qu'auparavant. Après tout, ce

mode de fonctionnement inclut leur travail, leur fonds de pension et un groupe de travailleurs avec qui chacun entretient de bonnes relations. La CTA a très certainement favorisé cette préoccupation pour la santé de l'entreprise (Entrevue 1, 2007). Toutefois, ce n'est pas le seul facteur. Dans ce cas-ci, le changement de gestionnaire y a aussi certainement contribué. De plus, les relations sociales au bureau favorisent l'appartenance, la motivation et l'action. Ceci est une reconnaissance du fait que toute entreprise comprend une dimension sociale : « En effet, il tombe sous le sens que l'entreprise ne peut fonctionner correctement si les travailleurs n'offrent pas, ce qui ne peut s'acheter, leur coopération, leur imagination et leur créativité, en somme leur engagement au travail » (Boucher, 2001, p.10.)

De plus, le contexte de mise en place de la CTA a très certainement contribué à créer des liens étant donné qu'ils avaient tous à faire face à un choix important : celui de risquer l'achat de l'entreprise avec un nouvel actionnaire ou celui de laisser tomber. Les travailleurs de l'Artographe ont choisi de participer à la sauvegarde de l'entreprise et à conserver les emplois en région. Il est intéressant de noter que seuls 50 % des travailleurs ont perçu des changements dans la nature de leur travail après la transition. En fait, la structure organisationnelle et la description de postes n'ont que très peu changé suite au changement de propriétaires. Les changements se sont plutôt fait sentir au niveau de rencontres d'équipe dans les différents départements pour stimuler le travail et une plus grande cohésion entre les travailleurs.

4.2.6 Les membres et la communauté

Le sens communautaire et les activités de loisirs sont importants pour la majorité des travailleurs. Selon le gouvernement du Québec, la moyenne québécoise de la population active faisant du bénévolat est passée de 19 % en 2000 à 34 % en 2004 (Internet 4). Parmi les membres de la CTA de l'Artographe, 36 % font du bénévolat dans la communauté. Les membres de cette CTA sont donc sensibilisés à leur milieu et participent activement au développement de celui-ci. Toutefois, il faut noter que la CTA en tant qu'organisation n'est pas impliquée dans d'autres organisations ou projets sur son territoire. Ceci faisait initialement partie des premiers objectifs que la coopérative s'était donnés, mais la réalité les a rattrapés en raison d'un manque de temps. Il ne faut pas oublier que les membres du CA de la coopérative sont bénévoles même s'ils ne considèrent pas leur participation dans la CTA comme du bénévolat. Ils prennent leur rôle au sérieux, et ce rôle est très similaire à leur rôle de travailleur.

Selon le porte-parole de la CTA, les membres de l'Artographe sont plus intéressés par leur qualité de vie, tout en ayant un emploi bien rémunéré près de chez eux, que par faire de l'argent à tout prix (Entrevue 1, 2007). Cette réflexion influence beaucoup la culture d'entreprise et peut créer des frictions entre les objectifs de certains actionnaires dans une logique purement économique. D'un autre côté, les membres de la CTA participent à des activités dans la communauté en soirée ou la fin de semaine. Ils créent des liens et des contacts qui peuvent s'avérer très utiles dans certaines situations d'affaires.

4.2.7 Enjeux

Le mouvement coopératif a par le passé énoncé quelques enjeux de la formule de CTA dont celui du contrôle de l'entreprise par une CTA. Le mouvement coopératif travaille pour faire en sorte qu'une CTA devienne actionnaire majoritaire d'une entreprise le plus rapidement possible ou à tout le moins qu'une CTA ait un plan pour le devenir. Dans le cas de la CTA de l'Artographe, elle ne pourra pas contrôler l'entreprise à court ou moyen terme. La convention d'actionnaires signée en 2004 stipule que la CTA peut acquérir jusqu'à 49 % des actions et que la SNQH doit en détenir 51 %. La logique évoquée par la SNQH est celle du contrôle pour la bonne marche de l'entreprise et pour protéger leur risque dans cet investissement. La CTA n'a pas relevé cette variable comme une problématique potentielle pour elle. Aujourd'hui, elle détient 44 % des actions, soit seulement trois ans après l'acquisition, et réfléchit à une manière de détenir la majorité des actions. La CTA a évolué et elle a prouvé qu'elle peut gérer de manière intelligente. Elle se prépare à être partenaire dans des projets de développement de l'entreprise. La CTA est dynamique et l'entreprise de l'Artographe Inc. traite la CTA et ses travailleurs comme de réels partenaires. La question se pose cependant sur la nécessité de contrôler l'entreprise pour que les valeurs de la coopération puissent être au cœur du développement de l'entreprise.

L'autre enjeu de la formule est le souhait de l'augmentation de la motivation par une plus grande participation des travailleurs et par l'accès aux profits. C'est d'ailleurs ce que la SNQH croyait en se portant acquéreuse de l'Artographe Inc. Elle croyait que la CTA

apporterait une hausse majeure de la productivité, mais ce ne fut pas aussi significatif que prévu parce que l'attitude des travailleurs face au travail a peu changé depuis l'arrivée de la CTA. Les travailleurs sont fiers de leur travail et ils ont une éthique de travail qui les pousse à bien travailler, qu'ils soient actionnaires ou non (Entrevue 2, 2007). Donc, le lien entre la qualité du travail et l'arrivée de la CTA ne semble pas avoir eu un effet sur la productivité telle que nous aurions pu l'imaginer par une augmentation du sentiment d'appartenance ou par l'accroissement du risque de chaque travailleur en investissant dans l'entreprise. Les travailleurs de l'Artographe pensent plus à leur qualité de vie plutôt qu'à faire beaucoup d'argent en augmentant la productivité. La culture d'entreprise a un rôle important à jouer à ce niveau.

Il est aussi à noter que la productivité n'est pas un concept qui a été étudié en détail dans ce travail de recherche et que seule l'impression des participants est prise en compte parce que de nombreux facteurs financiers et humains affectent le calcul de la productivité. On peut tout de même noter une augmentation constante du chiffre d'affaires depuis l'implantation de la CTA.

4.3 La CTA Les Pièces d'autos Léon Grenier (1987) Inc.

4.3.1 Description générale de l'entreprise

Né d'une acquisition en 1987, la compagnie les Pièces d'auto Léon Grenier (1987) Inc. est depuis, propriété de Monsieur Réjean Brault et Jean-Pierre Brault. En 1996, Sylvain

Piché est devenu le troisième actionnaire et plus récemment en 2001, les travailleurs sont aussi devenus actionnaires de la compagnie par l'entremise d'une CTA. Il est aussi important de mentionner que l'entreprise fait partie du patrimoine économique de Mont-Laurier depuis 1951. À l'origine, c'est monsieur Léon Grenier qui l'a démarrée.

Aujourd'hui, Les Pièces d'autos Léon Grenier est un fournisseur de pièces et offre des pièces d'autos et de camions à leurs clients qui sont des garages, des compagnies de transport ou qui ont une flotte de camions ou d'autos. Ses 39 employés offrent aussi des produits spécialisés en sécurité, foresterie et soudage. Le service à la clientèle est la force de l'entreprise. Ils offrent un service de livraison rapide et efficace, ce qui est primordial à la réputation de l'entreprise.

C'est à la fin des années 90 que les propriétaires ont commencé à préparer leur retraite. Dans la planification de leur retraite, il était important pour eux de reconnaître le travail des travailleurs qui font en sorte que l'entreprise se démarque et ce, en leur donnant accès aux profits. Pour ce faire, il fallait que les propriétaires soient à l'aise de céder des actions aux travailleurs et il fallait aussi trouver la formule optimale parce qu'ils auraient aussi pu réserver à quelques travailleurs seulement la chance d'acheter un petit bloc d'actions. Il faut aussi comprendre que la majorité des employés clés à l'époque avaient l'âge des propriétaires et que cela n'assurait pas leur retraite et la pérennité de l'entreprise telle que souhaitées (Entrevue 4, 2007). Les propriétaires travaillaient en équipe et seule l'option de la CTA offrait la possibilité à tous de devenir actionnaires par le biais d'une

coopérative, ce qui évitait que chacun des employés soit répertorié individuellement dans la convention d'actionnaires, mais plutôt collectivement via la CTA. Il s'agit de la première CTA de Mont-Laurier, une innovation sociale si l'on considère que les propriétaires ont fait de nombreuses recherches pour trouver l'existence de la formule qui semblaient répondre aux besoins exprimés et surtout, parce qu'ils ont réussi à implanter l'outil et que l'entreprise semble continuer à croître en se fiant entre autres à son chiffre d'affaires et aux profits dégagés depuis l'implantation.

4.3.2 L'arrivée de la CTA

C'est en 2001 que la CTA les Pièces d'autos Léon Grenier (1987) Inc. a été fondée. Lors de la création de la CTA, l'entreprise n'avait pas besoin de capital supplémentaire pour son développement et affichait des profits. C'est donc une entreprise en santé qui a été présentée aux travailleurs. De plus, il faut mentionner que ce sont les propriétaires qui ont financé l'achat du bloc d'actions pour faciliter la démarche aux travailleurs et aussi pour démontrer leur confiance (Entrevue 4, 2007).

Les propriétaires désiraient aussi garder, avec l'aide de la formule CTA, les employés clés et ainsi augmenter leur productivité. La philosophie des propriétaires a toujours été de récompenser et démontrer leur appréciation à leurs employés, car ils ont compris depuis longtemps que leur meilleure chance de réussite passe par des employés motivés et bien formés.

La CDR Outaouais-Laurentides a aidé les propriétaires à implanter la CTA à la demande de ses derniers. Le processus a duré environ un an et demi. Des rencontres avec les travailleurs ont eu lieu pour leur expliquer la formule, les risques et les bénéfices. L'entreprise a fait évaluer sa valeur par des experts indépendants en évaluation d'entreprises pour assurer une transaction dans laquelle toutes les parties prenantes seraient confortables (Entrevue 4, 2007). Comme toute CTA, la CTA Les Pièces d'autos Léon Grenier a comme principale fonction de gérer le bloc d'actions détenu, d'en faire son remboursement et de gérer l'avoir de ses membres. Ce sont des fonctions financières qui sont réalisées de façon bénévole par les membres du conseil d'administration élu.

4.3.3 l'administration de la CTA

Chez Léon Grenier, les administrateurs de la CTA peuvent prendre, de façon informelle, du temps de travail pour s'occuper et gérer la CTA, ce qui favorise une bonne structure de gestion interne et favorise la satisfaction et la confiance des travailleurs. La direction de l'entreprise et celle de la CTA s'entendent pour dire qu'une CTA bien gérée a un effet positif sur la motivation et le travail en général de ses membres (Entrevue 4, 2007). Malgré cette ouverture des dirigeants, il est clair pour chacun des administrateurs que la qualité de leur travail passe avant tout et que les rencontres du conseil d'administration se passent à l'extérieur des heures de bureau pour ne pas nuire aux opérations considérant les différentes responsabilités de chacun dans l'entreprise (Entrevue 3, 2007).

De plus, l'employeur participe financièrement au bien-être de la CTA par le paiement de frais de gestion mensuel comme c'est le cas dans l'autre CTA analysée. Ceci facilite entre autres, sa gestion et le paiement de ses frais d'administration. Le paiement de frais de gestion par l'entreprise contribue à l'augmentation de la capacité de remboursement du prêt de la CTA étant donné qu'il s'agit d'une source de revenus mensuels pour la coopérative et qu'elle n'a donc pas à attendre en fin d'année financière pour toucher une forme de bénéfice. Les frais de gestion dans le cas de cette CTA sont, en partis, des revenus de dividendes payés d'avance à chaque actionnaire selon le prorata des actions détenues.

Dès l'implantation de la CTA, la compagnie a réuni plusieurs conditions de succès en intégrant certaines facettes de l'administration de la CTA dans celle de l'entreprise :

- Le secrétaire de la CTA peut accomplir le travail nécessaire pendant les heures de travail. Il est toutefois compris de la part du secrétaire que ça ne doit pas affecter son rendement ;
- Les propriétaires paient des frais de gestion à la coopérative de manière mensuelle, ce qui favorise la planification financière de celle-ci ; et
- Depuis l'implantation, les rôles de chacun au sein de la CTA et au sein de l'entreprise. Les ressources humaines sont très bien gérées afin de permettre la distinction des différents rôles et la bonne marche du modèle d'affaires.

Autre que pour les moyens mis en place pour faciliter la gestion financière de la coopérative, le concept plaisait aux travailleurs parce qu'ils ont vite compris que le risque

qu'ils couraient en investissant dans la compagnie où ils travaillent était compensé en grande partie par le RIC-REER et surtout, par leurs efforts quotidiens dans l'entreprise (Entrevue 3, 2007). L'argument prédominant qui a facilité l'implantation de la CTA est l'attrait de la participation aux profits de l'entreprise. Parmi les autres facteurs qui ont su convaincre les travailleurs de la CTA, on compte celui de la perception de travailler pour soi et d'accumuler des fonds pour sa retraite. Bref, le modèle d'affaires, les avantages fiscaux et sociaux, la perception d'indépendance face à l'employeur et l'appât du gain sont les arguments qui ont su motiver les travailleurs à former la CTA. Ces nombreuses variables font foi de la complexité d'implantation d'une CTA, de l'importance de faciliter la communication des informations dans l'entreprise et que des concepts tel la confiance, l'autonomisation et la culture d'entreprise sont à la base du succès d'une démarche d'implantation.

La solidité du modèle de cette CTA sert aujourd'hui à minimiser les effets de l'arrivée de nouvelles mesures pour l'accessibilité au RIC par les travailleurs. Par exemple, l'avantage des frais de gestion payés mensuellement est une source de revenus supplémentaire pour la CTA. Une CTA pourrait ne pas avoir de revenus du tout sauf pour la réception de dividendes en fin d'année. Toutefois, obtenir des revenus sur une base régulière aide à payer les frais et assure que la coopérative puisse payer ses dettes avant la fin de l'accessibilité au RIC (115 % de capitalisation). Il faut aussi mentionner que la CTA reçoit des dividendes annuellement, ce qui l'aide au niveau de son administration et retarde aussi l'atteinte du 115 % de capitalisation, permettant ainsi aux membres de continuer à

profiter des avantages du RIC plus longtemps que si la compagnie ne versait pas de dividendes ou de revenus de frais de gestion.

4.3.4 Les projets d'avenir

La CTA est en très bonne santé financière et a pu investir l'an dernier dans un deuxième bloc d'actions. Ce deuxième bloc d'actions a été financé par Investissement Québec, un partenaire habituellement très présent dans ce genre de transaction afin de garantir la valeur du bloc d'actions à une institution financière prêteuse. De plus, la CTA cherche à diversifier son investissement par l'achat d'actions dans une autre compagnie. Elle est toutefois bloquée dans ses projets car la compagnie qu'elle désire acquérir oeuvre dans un secteur complètement distinct et que l'objet de la coopérative la limite dans ses choix d'investissements. Les efforts de la CTA visent à diversifier leur placement et ainsi diminuer le risque des membres qui ont investi dans les Pièces d'Autos Léon Grenier (Entrevue 3, 2007). Le conseil d'administration prend ses responsabilités au sérieux et gère l'avoir de ses membres comme s'il s'agissait d'un fonds de pension.

La rigueur est certes une caractéristique principale de cette entreprise. Depuis l'implantation de la CTA, la même philosophie de gestion est communiquée et appliquée par les gestionnaires. De plus, la continuité et la stabilité sont des forces des propriétaires et des atouts importants au développement de la CTA.

Chez Léon Grenier, 55 % des travailleurs y sont depuis cinq ans et plus, et 52 % sont âgés entre 30 ans et 55 ans. Comme dans plusieurs entreprises, plusieurs baby-boomers font partie de l'équipe en place et la relève de ceux-ci est l'une des préoccupations de l'employeur pour s'assurer de la bonne continuité des opérations. La CTA semble préparer certains jeunes de l'équipe à des fonctions de gestion. L'avantage de l'équipe actuelle est qu'elle semble très stable, détient plusieurs années d'expérience et qu'un esprit de partage des connaissances règne. Dans cette entreprise, 100 % des travailleurs sont membres de la CTA et 94 % des travailleurs présents lors de son implantation étaient favorables à sa mise en place.

Tel que mentionné plus tôt, le contexte lors de l'implantation était favorable car l'entreprise était en pleine santé et les travailleurs étaient satisfaits de leur travail. Il aurait pu y avoir un certain degré de méfiance de la part des travailleurs envers les actionnaires, mais c'est plutôt la confiance qui a pris le dessus. Aujourd'hui, 100 % des membres referaient le même choix, soit de devenir à nouveau membre de la CTA s'ils avaient à choisir une autre fois. Encore dans ce cas-ci, cette statistique parle beaucoup et il faut dire que cette CTA jouit d'une place particulière dans l'entreprise par un modèle d'affaires intégré à la structure de l'entreprise.

4.3.5 La CTA et les ressources humaines

La CTA fait partie intégrante de la stratégie de ressources humaines de l'entreprise. Dans cette CTA, 94 % des travailleurs n'ont pas ressenti de changement dans la gestion de

l'entreprise depuis la transition. Au cours des entrevues semi-dirigées, il ressort sans équivoque que la philosophie de ressources humaines de cette entreprise a toujours été de valoriser ses travailleurs et de les impliquer le plus possible dans la gestion (Entrevue 3, Entrevue 4, 2007). L'argent des membres est à 100 % investi dans le bloc d'actions et dans un fonds de rachat en cas de départ. Cet argent fructifie, car l'entreprise réussit année après année à dégager des profits et à remettre des dividendes à ses actionnaires. Les membres de la CTA ont à cœur le développement de l'entreprise, sont motivés et sentent qu'ils font partie de l'équipe (sentiment d'appartenance). Ils ont à cœur la rentabilité de l'entreprise étant donné que leur fonds de pension est affecté directement par la santé financière de l'entreprise (Entrevue 3, Entrevue 4, 2007). Les membres de la coopérative sont donc très soucieux de la gestion de leur avoir et récoltent depuis plusieurs années un retour sur leur investissement. Les membres du CA de la CTA font appel à des experts externes pour bien les conseiller au niveau fiscal et comptable afin que la CTA et ses membres paient le moins d'impôt possible. Les membres du CA de la CTA sont aussi constamment en étude de projet d'investissement dans l'entreprise ou à l'extérieur pour diminuer le risque de l'investissement des membres (Entrevue 3, 2007). Finalement, la CTA est très dynamique et cherche constamment des façons d'innover.

Les dirigeants en place se soucient de la santé de la CTA. Ils sont conscients que les membres sont très positifs en ce qui a trait à la coopérative, et ils désirent à tout prix éviter une détérioration de la santé de leur entreprise, ce qui mettrait leurs fonds de pension en jeu (Entrevue 4, 2007). Les travailleurs désirent être informés de ce qui se passe à l'interne et

donner le plus de chance possible à la CTA de réussir dans l'entreprise. Bref, la CTA est très encadrée chez Léon Grenier et les dirigeants comprennent l'importance d'une gestion participative et transparente de la CTA pour que chacun soit confortable dans l'entreprise. La CTA fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines et devient aussi un avantage social en ce qui a trait au fonds de pension. Toutefois, cet avantage social a eu peu d'effet sur la rétention des employés clés, ayant en mémoire le départ de l'un d'entre eux récemment. D'un autre côté, la rétention au niveau des commis est plus forte. Il s'agit pour l'entreprise de donner à ses travailleurs un leitmotiv : « en gang on réussit et pour réussir, il faut partager » (Entrevue 4, 2007). Partager le pouvoir fait partie de la confiance réciproque qui règne entre les travailleurs et la direction. Le mode de gestion et la planification de la retraite des actionnaires sont uniques et innovants dans un contexte de partage et de partenariat avec les travailleurs. Ce modèle viable économiquement et socialement prend racine dans la formule de CTA et aurait probablement été bien différent sans la disponibilité de cet outil.

4.3.6 L'appartenance à la région

Une motivation régionale est présente tant chez les propriétaires que chez les membres de la CTA. Les propriétaires ont préféré vendre à des intérêts régionaux et les travailleurs désirent demeurer dans la région parce qu'ils y sont bien. Les travailleurs sont heureux d'avoir leur mot à dire pour que l'entreprise ne déménage pas (Entrevue 3, 2007).

Les membres de la CTA sont plus présents au niveau régional. Les travailleurs ont un intérêt marqué pour l'actualité régionale. Il faut souligner l'intérêt qu'ils démontrent pour le bénévolat. 44 % des membres de la CTA de Léon Grenier font du bénévolat dans la communauté, à l'extérieur des murs de l'entreprise. À l'interne, 96 % de ceux-ci participent à leur AGA. Ils trouvent important de participer à l'élection des membres de leur conseil d'administration, qui les représenteront tout au long de l'année. D'ailleurs, 97 % des membres sont satisfaits ou très satisfaits du travail réalisé par leur conseil d'administration. C'est une statistique éloquent, car les membres semblent choisir des gens de confiance. La vie sociale dans l'entreprise est aussi très active, ce qui contribue à une libre circulation de l'information et à une ambiance de travail positive.

Depuis que la CTA est actionnaire de l'entreprise, les travailleurs se soucient beaucoup plus de l'environnement régional car ils savent que leurs actions ont des retombées directes ou indirectes sur la région, l'entreprise et la CTA. Dans leur cas, plusieurs gros clients de l'entreprise sont reliés à l'industrie forestière qui vit actuellement de gros problèmes financiers et doit composer avec plusieurs fermetures d'usines. Bref, les travailleurs suivent attentivement les nouvelles dans les journaux locaux parce qu'ils savent que la santé économique de la région affecte la santé de leur entreprise (63 % d'entre eux). Ils en discutent entre eux et tentent de trouver des solutions pour minimiser les impacts de l'environnement externe sur leur entreprise. Ce genre de conversations orientées vers les solutions était moins fréquent avant la mise en place de la CTA aux dires des personnes interviewées (Entrevue 3, Entrevue 4, 2007). Ce type d'attitude est favorable à la croissance

et au développement de l'entreprise et ce, surtout dans un contexte où la CTA pourrait un jour devenir l'actionnaire majoritaire.

4.4 Conclusions sur les deux cas étudiés

Il est clair que les deux cas étudiés sont différents et que ces CTA évoluent dans des environnements uniques influencés par les personnes, les compétences et les règles de leur marché respectif. Leur contexte d'implantation a aussi été bien différent et les projets de développement le sont tout autant. D'un autre côté, ces deux CTA ont des similarités. Elles visent la majorité des actions et se préparent en conséquence. Elles ont des membres qui ont une appartenance régionale et communautaire. Elles ont aussi des employés compétents qui semblent donner leur maximum.

Le modèle d'implantation est lui aussi très similaire : les deux CTA reçoivent des frais de gestion de la part de leur entreprise respective, les deux entreprises offrent l'opportunité au trésorier/secrétaire de la CTA de faire un peu de travail relié à la CTA sur les heures de bureau et les deux CTA ont été mis sur pied dans une perspective de développement local. La vision de développement local est venue de sources différentes dans chaque cas. Pour la CTA Léon Grenier, elle est venue directement des propriétaires. Dans le cas de la CTA de l'Artographe, même si aujourd'hui actionnaire majoritaire, elle provient d'un agent complètement externe, la SNQH, qui a décidé de se battre pour sauver

une entreprise de Mont-Laurier. Quoi qu'il en soit, dans les deux cas, les vendeurs ont facilité la transaction en finançant à leur façon la transaction.

Les deux CTA semblent bien gérées par des gens qui ont la confiance des autres membres. Dans les deux entreprises, il y a une certaine stabilité au niveau des employés et 100 % sont confortable dans leur choix de faire partie de la CTA et ferait le même choix si c'était à refaire. On peut parler de succès dans les deux cas au niveau de l'autonomisation dans le modèle québécois de développement. Comme dans n'importe quelle association ou entreprise, il y a toujours des défis à relever et le statu quo n'est jamais une option. Il est certain que la vie dans les deux CTA évoluera encore et on peut déjà qualifier ces initiatives d'innovation sociale dans leur situation et environnement respectifs.

D'ailleurs, conserver le contrôle régional des entreprises est une préoccupation à la base de l'implantation de ces deux CTA de Mont-Laurier. C'est une préoccupation qui a mené à l'innovation sociale des pratiques entre la direction des entreprises et ses travailleurs et entre les différents acteurs socio-économiques de la région. Le modèle de CTA est une façon à Mont-Laurier de faciliter la conservation du contrôle des entreprises locales. C'est aussi un moyen de responsabiliser les travailleurs face aux enjeux de l'entreprise et de permettre aux travailleurs de devenir des gestionnaires de PME et de placements.

CHAPITRE V

Analyse de leur incidence sur le développement local

Ce chapitre rassemble toutes les informations recueillies depuis le début de la recherche pour en faire une analyse répondant ainsi à la question de recherche énoncée en introduction : « *En quoi les CTA contribuent-elles au développement local ?* »

5.1 Les CTA comme outil de développement local

Tel que cité par Houée, « Le développement local c'est d'abord le refus de la fatalité, du déclin, de la domination : ce « pays qui ne veut pas mourir », ce groupe social, cette communauté qui refuse sa mise à l'écart, son éclatement. » (Houée, 2001, p.140). Mont-Laurier est né de ce refus de laisser la population canadienne-française s'exiler aux États-Unis. Cette municipalité a été colonisée pour les intérêts nationaux d'occupation du territoire. Encore aujourd'hui, elle se bat contre l'exode des jeunes et de ses entreprises.

Les habitants de Mont-Laurier semblent fiers d'y vivre et de participer à son développement malgré un taux de chômage et de décrochage élevés et une moyenne du revenu familial en dessous de la moyenne provinciale. Tel que démontré dans les chapitres précédents, les deux CTA de la municipalité font parti intégrante de l'économie locale. La CTA de l'Artographe a quant à elle soutenu les efforts de la SNQH dans l'acquisition d'une

entreprise qui aurait quitté la région sans l'intervention concertée d'intervenants locaux (Entrevue 2, 2007). La CTA les Pièces d'autos Léon Grenier a permis aux propriétaires de trouver une solution à la préparation de leur relève tout en assurant que l'entreprise soit contrôlée par des intérêts régionaux. Bref, le sentiment d'appartenance et la conscience des enjeux régionaux de certains acteurs ont permis de faire en sorte que deux entreprises spécialisées demeurent régionales. L'argent est un facteur important lors d'une transaction financière, mais d'autres facteurs entrent en ligne de compte tel le sentiment d'appartenance et la conscience des enjeux d'une région comme celle de Mont-Laurier.

Mont-Laurier a un historique de prise en charge. Des personnes se sont battues en utilisant d'autres outils que la CTA pour sauver des entreprises régionales. L'exemple dans les années 90 de la réouverture de la Laiterie Bélanger sous le nom de Laiterie des trois vallées représente aussi le souhait de la communauté de ne pas voir ses entreprises et ses emplois quitter la région. D'ailleurs, il faut mentionner la participation active de la SNQH lors de cette relance qui a, entre autres, acheté des actions pour permettre la réalisation du montage financier. De plus, les producteurs laitiers de la région se sont mobilisés en devenant individuellement actionnaires de la nouvelle entité toujours vivante en 2008.

Tout récemment, les acteurs locaux et provinciaux se mobilisent pour trouver des solutions pour la réouverture de la Coopérative forestière des Hautes-Laurentides qui avait annoncé au début de l'année sa fermeture pour des raisons de liquidités. Il s'agit d'une coopérative forestière très importante pour la région qui emploie plus de 500 travailleurs

membres. L'effet d'une fermeture définitive des opérations serait catastrophique pour la région. Ces exemples démontrent bien le désir de « ne pas mourir » des gens de Mont-Laurier. De plus, ces derniers exemples démontrent qu'il y a plusieurs outils disponibles pour assurer le développement local d'une communauté dans un cas de sauvetage ou de relance d'entreprises. Les situations et le contexte de l'entreprise sont primordiaux dans le choix de l'outil à adopter. La dynamique régionale des entrepreneurs, acteurs socio-économiques et partenaires financiers est aussi importante dans les choix d'outils pour assurer le succès de la démarche.

5.2 La CTA, utile encore aujourd'hui ?

En 1981-82, le Québec vit les soubresauts de la crise économique. Les entrepreneurs et les syndicats tentent de trouver des solutions à la consolidation des emplois. C'est de l'expérience de Pylonex en 1981 que l'idée de co-gestion avec les travailleurs a pris racine et ce n'est qu'en 1984 que les changements législatifs le permettant ont été accessibles aux entreprises par le biais de la CTA. Le modèle visait à la fois être une solution pour répondre aux besoins de capitalisation des entreprises, ainsi que répondre à la demande d'une nouvelle formule pour impliquer les travailleurs dans la gestion et la prise de décision dans les entreprises (Lévesque, 1992). Ce fut trop peu trop tard pour cette entreprise qui a dû fermer ses portes avant la concrétisation du modèle de CTA (Côté, Luc, 1995).

Le modèle québécois de développement, à cette époque, est dans une période de transition qui vise la réappropriation par les régions de leur développement. Cette réaction a été causée, entre autres, par l'emprise de la grande entreprise privée sur le développement de nos régions et aussi par l'échec, en quelque sorte, de ce modèle de développement, qui a été remis en question lors de cette même crise économique de 1981-82. La CTA est en quelque sorte une réponse à ce besoin de réappropriation.

La CTA, un outil créé pendant la deuxième phase de développement du modèle québécois, est toujours adapté aux réalités des entreprises d'aujourd'hui dans la mesure où les PME sont encore très présentes au Québec. La CTA de l'Artographe et la CTA les Pièces d'autos Léon Grenier ont été créées à la fin des années 1990 et début 2000. Le modèle québécois de développement était dans sa troisième phase et avait donc évolué par le biais d'une plus grande classe entrepreneuriale, qui forme une masse critique permettant le développement à plus petite échelle grâce aux PME. L'arrivée des deux CTA a pris racine dans cette masse critique de nouveaux entrepreneurs qui trouvent des solutions innovantes à leur développement. C'est au sein de PME que se retrouvent la grande majorité des initiatives de CTA (Comeau, Lévesque, 1995). Cette masse critique d'entrepreneurs à la recherche de solutions pour leur relève, leur projet de développement ou de responsabilisation des travailleurs, sont certainement plus nombreux que le nombre de CTA actuellement en opération.

Les initiatives dans la municipalité de Mont-Laurier sont venues de deux sources différentes : de la SNQH qui tentait de trouver une manière d'acquérir l'Artographe ; et de l'employeur dans le cas des Pièces d'autos Léon Grenier. Dans les deux cas, c'est l'actionnaire majoritaire qui a proposé la CTA. C'est d'ailleurs le cas dans 93 % des initiatives (Côté, 1995). La CTA est une formule disponible pour l'employeur qui a différents besoins : liquidité, relève ou développement. Il ne faut pas oublier que des entreprises en bonne santé sont des entreprises qui sont bien capitalisées. De plus, l'Artographe a pu être sauvé grâce à l'existence du modèle de CTA, ce qui n'était pas le cas lors de la relance de Pylonex en 1981.

Il s'agit aussi d'une formule qui peut être intéressante pour les travailleurs. Un travailleur gagne à s'impliquer davantage dans la gestion de l'entreprise pour laquelle il travaille, car il peut ainsi exprimer son point de vue lors des prises de décision concernant son milieu de travail. Il gagne aussi « monétairement » par la création d'un fonds de pension et une augmentation possible de ses revenus grâce à la redistribution de ristournes. Quoi qu'il en soit, le modèle québécois de développement est en constante évolution et la prolifération d'entrepreneurs et de PME au Québec est un terreau fertile qui pourrait profiter au développement de la formule des CTA. Toutefois, il ne faut pas sous-estimer que nous sommes dans la quatrième phase du modèle québécois de développement qui prône des valeurs néo-libérales, ce qui pourrait nuire au développement d'outils jugés collectifs.

5.3 Les caractéristiques du développement local à Mont-Laurier

Dans cette section, les cinq caractéristiques du développement local énoncées par Bernard Vachon (Vachon, 1993) seront utilisées pour démontrer l'apport d'une CTA au développement local.

Premièrement, Vachon avertit qu'il n'y a pas de modèle unique de développement. Il a été prouvé à de nombreuses reprises dans ce travail de recherche que les acteurs socio-économiques et les entrepreneurs de Mont-Laurier utilisent plusieurs variations de modèles visant le développement. La CTA a été utilisée à une reprise, lors du rachat de l'Artographe. L'initiative venait alors d'une personne externe à la situation de fermeture. Lors de la relance de la Laiterie Bélanger, les producteurs laitiers de la région se sont affiliés pour assurer la relance. Dans tous ces exemples, plusieurs outils ont été utilisés et réinventés pour assurer le succès de la démarche entreprise. Ces nombreuses façons de faire du développement local sont uniques à leur situation, mais multiples dans les choix à prendre.

Deuxièmement, le territoire d'étude se révèle être très important lors de l'étude du développement local. L'histoire de Mont-Laurier, la vie communautaire et coopérative vécue par ses citoyens et la philosophie de gestion dans une entreprise, font partie intégrante de l'équation qui forme une dynamique propice au développement. Sans nul doute, ce qui se passe à Mont-Laurier est différent de ce qui se passe à Gatineau. La

grandeur de la ville et le nombre de résidents, ses aspects géo-politiques et ses décideurs sont différents. Les réalités et les défis le sont aussi. La population de Mont-Laurier a une vie communautaire active qui semble propice aux échanges et au développement. De plus, dans chacun des deux cas, les acteurs ont prouvé leur capacité d'autonomisation. Dans chacune des deux CTA ainsi que dans la communauté, les gens qui s'impliquent en faisant du bénévolat sont plus nombreux que la moyenne provinciale. La dynamique sur le territoire influence grandement le développement local.

Troisièmement, le développement s'appuie sur une force endogène. Le cas de l'Artographe démontre bien le désir de la SNQH de conserver les emplois d'une entreprise rentable en région. La SNQH s'est affiliée à des acteurs locaux (CLD, CDR et SADC) pour monter un plan d'acquisition. Ils se sont aussi affiliés aux travailleurs qui avaient beaucoup à perdre si rien n'était fait. Quoi qu'il en soit, c'est un mouvement qui émane de la région qui est à l'origine de l'Artographe comme on la connaît aujourd'hui. Les acteurs locaux (CLD, CDR et SADC) sont basés régionalement, ils font partie de la stratégie de développement régional des gouvernements provincial et fédéral. La force endogène est présente, mais il ne faut pas oublier les contributions externes aussi très présentes et essentielles à la réalisation du projet mené par la SNQH, car les fonds proviennent essentiellement des gouvernements.

Quatrièmement, le développement fait appel à une volonté de concertation et à la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseautage. Les acteurs qui ont participé à

la mise sur pied de coopératives à Mont-Laurier sont des acteurs qui travaillent au développement de la région dans d'autres circonstances et entrent en contact avec d'autres intervenants qui font aussi du développement, mais de façon différente pour des organisations distinctes. Le réseau commun de la SNQH, de la CDR, du CLD et de la SADC se complète et touche une multitude d'acteurs qui ont des expertises qui permettent la réussite d'une telle transaction. C'est la même chose dans le cas de Les Pièces d'autos Léon Grenier. Lorsque les contacts des actionnaires de l'entreprise et de ceux de la CDR ont été rassemblés, ils ont pu trouver une façon de réunir les expertises nécessaires à la mise sur pied de la CTA. Les réseaux de contacts facilitent la tâche car une relation de confiance est déjà établie entre certains partenaires. Le fait que Mont-Laurier ne compte que 13 000 habitants n'est certainement pas problématique pour établir un lien de confiance, bien au contraire. Là où la faible population peut devenir problématique dans un projet de développement, c'est pour mettre la main sur des expertises complémentaires parfois difficiles à trouver.

Cinquièmement, le développement local est synonyme de valeurs démocratiques dans l'optique d'une stratégie participative et de responsabilisation des citoyens envers leur collectivité. La première conclusion est la tendance marquée des travailleurs des deux coopératives pour les nouvelles régionales, sachant très bien que l'économie régionale les touche toujours de manière directe ou indirecte. La connaissance des enjeux régionaux et celle des acteurs régionaux sont pertinentes au développement. De plus, les raisons mêmes qui ont amené les deux CTA de Mont-Laurier à se mettre en place sont de beaux exemples

de responsabilisation des citoyens envers leur communauté. D'ailleurs, suite au succès de l'implantation d'une CTA à l'Artographe, les journaux ont publié plusieurs articles sur ce « sauvetage » et même le journal Les Affaires du 5 mars 2005 en a fait mention (Vézina, 2005). Les valeurs d'appartenance étaient présentes dans les deux cas à des niveaux différents. Dans le cas des Pièces d'autos Léon Grenier, ces valeurs ont été transmises aux actionnaires et acceptées par les travailleurs. Il s'agit des valeurs de contrôle régional de l'entreprise, par une planification de la retraite.

De plus, les valeurs démocratiques font partie des variables incontournables de succès de ces deux CTA. Dans chacune, ils ont dû faire des choix importants. La CTA de l'Artographe a pris la décision de se porter acquéreur de 44 % des actions après seulement trois ans d'existence et la CTA les Pièces d'autos Léon Grenier de faire l'acquisition d'un second bloc d'actions qui les mène aujourd'hui à 20 % de l'actionnariat. Ces décisions se prennent suite à la suite d'études de rentabilité et d'opportunités, mais surtout lors d'assemblée générale extraordinaire par décision des membres. Il ne faut pas oublier que ces décisions d'affaires ont des répercussions sur chacun des travailleurs et font partie des stratégies de sortie d'une CTA. La confiance qui règne entre chacun des travailleurs est d'ailleurs une variable incontournable du succès de la démarche. Dans les deux CTA, les travailleurs ont pris au sérieux leur choix de représentants. Aussi, les travailleurs, selon les sondages, sont satisfaits du travail réalisé par le CA de la coopérative qu'ils ont élu, et qui prend des décisions quotidiennes ayant un impact sur l'avoir des membres et sur les possibilités de développement de leur CTA respective.

Selon l'analyse des caractéristiques du développement local de Bernard Vachon, il ne fait aucun doute que la formule de CTA est un outil qui peut contribuer au développement local. Le niveau de participation à la vie économique régionale est difficilement mesurable, mais certaines variables économiques laissent croire que cela a été majeur pour les entreprises. En effet, l'étude de Martel en 2003 démontre bien que l'investissement de la CTA dans l'entreprise favorise la création d'emplois : au sein de la catégorie des entreprises de 0 à 24 employés, il y eut une augmentation de 85,5 % du nombre d'employés et dans les entreprises de 25 à 49 employés, il y eut une croissance de 30,4 % des emplois. La prochaine section déterminera plus précisément de quelle façon les CTA de Mont-Laurier participent au développement local.

5.4 La participation des CTA au développement de Mont-Laurier

La dynamique du développement est très complexe. Elle prend racine à partir de variables endogènes (tels les acteurs du développement, les expertises, les objectifs et la détermination des personnes sur un territoire donné) et de variables exogènes sur un territoire (tels des politiques gouvernementales, des fonds publics, des entreprises privées multinationales, etc.) dans le but de favoriser le développement qui apparaît sur un territoire donné de multiples façons : baisse du taux de chômage, augmentation du salaire moyen, développement des entreprises existantes, participation de la population aux activités

communautaires, etc. Les deux CTA de Mont-Laurier participent au développement local des façons suivantes :

Maintien des entreprises à Mont-Laurier avec une portion de l'actionnariat contrôlée par des intérêts régionaux : Le simple fait que ces entreprises aient pris des orientations qui sécurisent leur maintien dans la municipalité tout en y préservant les emplois et en augmentant leur chiffre d'affaires, vient consolider ces acquis pour Mont-Laurier dans la perspective où l'économie se porte bien. Le développement ne se mesure pas avec des objectifs à court terme. Toutefois, le fait que les orientations stratégiques des deux entreprises soient en fonction d'objectifs de prise de contrôle des travailleurs et que les propriétaires ne désirent pas à tout prix vendre leurs entreprises à des intérêts étrangers, représente une forme de développement avec une philosophie durable. De plus, la participation des travailleurs dans les prises de décisions qui touchent le développement de l'entreprise vient non seulement leur donner une expérience intéressante à laquelle ils n'auraient pas eu accès autrement, mais vient surtout intéresser les travailleurs sur des sujets (ex : administration et gestion) qui sont habituellement réservés aux gestionnaires. La CTA donne l'opportunité à plusieurs de s'impliquer, d'apprendre et de partager de nouvelles connaissances qui pourraient mener à des innovations technologiques ou sociales. Le mode de gestion proposé par la coopérative est démocratique et demande à chaque travailleur l'étude d'une question avant de se prononcer. Il permet de concilier les objectifs personnels des membres et ceux de l'entreprise. De plus, sur le plan personnel, chaque

travailleur apprend sur une base continue et ces nouvelles connaissances leur serviront autant au travail que dans la vie de tous les jours et dans leurs activités de bénévolat.

Responsabilisation des travailleurs sur les enjeux régionaux et de l'entreprise : Les travailleurs des deux CTA sont informés. Ils se tiennent au courant des nouvelles régionales et sont par le fait même exposés aux défis qu'apporte la mondialisation. Ils savent que leur entreprise est en compétition contre des multinationales et d'autres entreprises à l'extérieur du pays qui profitent de nouvelles technologies ou de connaissances externes qui les rendent compétitives. Bref, les travailleurs et les dirigeants peuvent compter sur une équipe consciente des défis et des variables qui peuvent influencer la rentabilité de leur entreprise. Ce n'est pas tous les travailleurs qui ont le même niveau de conscience et le désir de trouver des solutions aux défis, mais une majorité d'entre eux se sont responsabilisés. Ils travaillent non seulement en donnant le meilleur d'eux-mêmes dans leur tâche quotidienne, mais en s'impliquant dans les rencontres d'équipe et en participant à l'amélioration des pratiques de l'entreprise. De plus, les CA des deux CTA sont responsables de l'avoir de leurs membres et participent au développement des affaires des coopératives en tant qu'actionnaires de l'entreprise. Les CA de chaque CTA ont la confiance des membres et les administrateurs prennent leur rôle au sérieux comme ils connaissent les conséquences de leurs actes sur l'avoir de leurs membres (Entrevue 1, Entrevue 3, 2007).

Création de richesse : Les CTA participent à la création de richesse pour la communauté et des travailleurs. Premièrement, les emplois qui sont maintenus à Mont-Laurier dans le cas

de l'Artographe et sont sécurisés pour la municipalité dans le cas des Pièces d'autos Léon Grenier. Ces emplois représentent un bon pouvoir d'achat pour les commerces de la région. De plus, les entreprises consomment des services professionnels pour leur administration ou encore pour le maintien des infrastructures, ce qui favorise une fois de plus l'économie locale.

Au niveau personnel, chacun bénéficie d'un fonds de pension, ce qui est un avantage social non négligeable. De plus, la redistribution des dividendes reçus de l'entreprise par le biais de ristournes aux membres est faite de manière équitable entre chaque membre. Ces sommes supplémentaires se retrouveraient dans les poches de quelques individus si les travailleurs ne s'étaient pas donné l'outil qu'est la CTA pour participer au fruit de leur travail. La création de richesse est mieux répartie et ne se fait pas simplement en terme monétaire. Elle se fait aussi en terme de connaissances : connaissances administratives au niveau de la gestion d'une coopérative et d'une entreprise, connaissances techniques au niveau des pratiques d'achat et de vente d'actions ou autres valeurs mobilières et connaissances pratiques au niveau des modes de gestion participatives et des conditions rattachées à la recherche de financement pour des projets d'entreprises. Ces connaissances sont aujourd'hui mises à contribution dans les entreprises dans lesquelles les travailleurs membres évoluent, mais pourraient servir à d'autres fins dans l'avenir et qui sait, au développement de nouvelles initiatives.

Innovation sociale : Il n'y a que 78 CTA au Québec, et deux CTA dans la seule Ville de Mont-Laurier sur les 808 entreprises. Ces deux entreprises ont innové en implantant une CTA et en laissant la chance aux travailleurs de détenir des actions de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les dirigeants des deux entreprises se sont fiés à l'expertise de la CDR, mais ont surtout innové quant à la façon dont leur CTA intégrerait l'entreprise. Chaque entreprise se développe grâce à ses ressources humaines et développe une culture d'entreprise qui peut être propice à l'innovation et à l'épanouissement de ses membres.

Toutefois, comme il n'y a aucune garantie de succès à l'implantation d'une CTA, elle ne peut pas être implantée dans toutes les entreprises, et un certain nombre de facteurs doivent être pris en considération. Premièrement, les gestionnaires en place doivent avoir établi une relation de confiance avec le personnel en place. Ils doivent aussi être capables de composer avec un partenariat qui les lie avec les travailleurs. Leur stratégie de ressources humaines doit être très transparente et respecter les travailleurs.

De plus, l'innovation sociale se retrouve dans la façon dont la CTA est traitée au sein de l'entreprise. La CTA, dans les deux cas étudiés n'est pas simplement un actionnaire qui reçoit les informations financières en fin d'année fiscale, elle est un partenaire d'affaires qui peut favoriser le développement de l'entreprise dans le temps. Chaque CTA évolue de manière différente au sein de l'entreprise pour laquelle elle est actionnaire. La place donnée à la CTA est fortement reliée avec le degré de confort des autres actionnaires, mais aussi du rôle que la CTA est prête à jouer. Les deux entreprises et les deux CTA ont des aspirations

et la CTA est un moyen d'atteindre les objectifs désirés. Les deux CTA sont aujourd'hui proactives et ont le potentiel de remplir leurs rôles et aspirations futurs par le développement de stratégies de développement dans leur contexte bien particulier.

Partenaire de l'entreprise : Finalement, une CTA en santé est un partenaire financier privilégié qui peut, par un apport en capitaux neufs, faciliter les projets de développement de l'entreprise. Il s'agit d'équité supplémentaire, ce qui facilite le financement d'un projet de développement. C'est du capital à risque qui n'égorgera pas l'entreprise et qui aura des préoccupations autres que simplement le retour sur investissement. Ses principales préoccupations sont le développement des conditions de travail, la consolidation et à la création d'emplois. La philosophie de la CTA est donc difficilement assimilable à celle de l'entreprise privée seulement orientée vers la maximisation des profits. Ses préoccupations sont financières mais aussi sociales, car ses décisions touchent directement les membres qui vivent de l'entreprise et qui habitent dans une communauté. Les décisions majeures se prennent en assemblée et la qualité de la vie associative est importante dans le développement de la CTA comme partenaire de l'entreprise privée.

La formule comporte toutefois ses défis à surmonter afin de pouvoir se diffuser et être utilisée par d'autres qui gagneraient à le faire. Les prochains paragraphes sont rédigés en conséquence.

5.5 La formule pourrait être plus intéressante...

Sachant très bien que ce travail de recherche ne visait pas l'amélioration de la formule que ce soit à un niveau légal, fiscal ou de sa contribution au développement de l'entreprise, le travail a tout de même permis d'identifier des irritants qui pourraient être éventuellement analysés davantage, dans la perspective de faire bénéficier les régions du Québec de cet outil de développement local.

5.5.1 Réglementation fiscale

Premièrement, il est à noter que plusieurs difficultés d'implantation existent. Le régime d'investissement coopératif (RIC) est un atout majeur dans l'implantation d'une CTA, étant donné que cet avantage fiscal permet l'augmentation de la capacité d'investissement des travailleurs et offre un rendement sur l'investissement au membre par une déduction fiscale instantanée. D'abord, il faut se rappeler le but premier du RIC qui est d'encourager l'investissement par les travailleurs et ainsi favoriser la capitalisation des entreprises (Côté, 1995). Donc, l'obligation de compléter un premier exercice financier avant d'être admissible au RIC est contraire aux objectifs primaires de la mesure fiscale parce que les limites imposées aux coopératives dans l'utilisation du RIC contraignent une CTA dans l'utilisation du levier qu'est le RIC au démarrage. Bref, cette mesure restreint la capacité maximale de capitalisation qu'une CTA pourrait investir dans une entreprise et par le fait même, réduit non seulement la participation que pourraient avoir les travailleurs dans une entreprise, mais aussi le potentiel de développement de l'entreprise en terme de création d'emplois ou de développement de marché. Le RIC est un levier pertinent pour la

capitalisation de nos entreprises par ses travailleurs et la contrainte réglementaire d'un premier exercice financier nuit à la diffusion du modèle.

De plus, le taux de capitalisation de 115 % ne rencontre pas les objectifs d'empêcher que le RIC soit un « abri fiscal ». Il empêche surtout une CTA de se positionner favorablement pour un réinvestissement et ainsi participer, comme partenaire d'affaires, aux projets de développement de l'entreprise. En fait, la règle du 115 % freine l'implantation de CTA. Premièrement, elle exerce une pression sur la capitalisation de celle-ci et ne permet pas d'assurer qu'elle ait les liquidités pour rembourser un membre lors de son départ. Deuxièmement, elle restreint la CTA dans ses projets de développement en faisant une pression sur sa capacité d'investissement ou de réinvestissement. Bref, le taux de capitalisation est la nouvelle règle qui menace le plus le fonctionnement d'une CTA. Elle a pour effet de menotter le partenaire d'affaires privilégié d'une entreprise et d'augmenter le risque au niveau de l'investissement des travailleurs dans l'entreprise.

Ces différentes contraintes nuisent au développement de la formule et ainsi au développement local de nos régions les privant d'un outil performant pour conserver le contrôle des entreprises dans des cas de sauvetage ou encore de relève. Dans le contexte actuel de vieillissement de la population, les propriétaires d'entreprises cherchent des solutions pour prendre leur retraite et la CTA pourrait être un outil intéressant pour plusieurs d'entre eux, particulièrement pour ceux qui ont une conscience de développement local et qui ont une relation partenariale avec leurs travailleurs.

5.5.2 Fonds de pension

Dans l'optique où la CTA est aussi un fonds de pension pour les travailleurs, il serait intéressant de faciliter la redistribution des profits. Après tout, la CTA est un outil de développement local qui permet aux régions et travailleurs de s'organiser pour atteindre leurs objectifs sous une philosophie coopérative. Suite à ce travail de recherche, il faudrait considérer la CTA comme un outil de développement local, plutôt que simplement comme une coopérative traditionnelle. Que les travailleurs membres d'une CTA puissent bénéficier au maximum de leur investissement dans l'entreprise par le biais d'une redistribution équitable entre tous les travailleurs et que la région d'appartenance en bénéficie, seraient des incitatifs majeurs pour faciliter le développement du modèle.

5.5.3 La promotion

Le modèle est à peine connu aujourd'hui et pourrait faire partie des solutions dans plusieurs entreprises. Les nombreux changements des dernières années au niveau fiscal ont refroidi certaines CDR à en faire la promotion et ont eu un effet semblable sur IQ dans plusieurs régions. Le développement d'un modèle d'affaires facile à intégrer à la gestion de chaque entreprise est une avenue qui a le potentiel d'inciter les CDR et IQ à en accentuer leurs efforts de promotion. Malgré les récentes contraintes, la CTA demeure une solution viable économiquement et socialement dans plusieurs situations. Le développement d'un modèle pertinent et facile à implanter est très certainement un des prochains défis de la formule.

5.5.4 Conclusions

Dans ce qui a été présenté, il y a des enjeux fiscaux et de promotion. Sans nul doute, la CTA est un outil de développement local. On devrait maintenant s'y intéresser dans l'optique de faire bénéficier les travailleurs québécois et par le fait même, nos PME et nos régions. Les derniers paragraphes donnent donc des pistes à étudier plus à fond dans l'optique de rendre le modèle davantage performant et intéressant.

CONCLUSIONS

Il ne fait aucun doute que la CTA est un outil de développement local qui peut se révéler utile à plusieurs stades dans la vie d'une entreprise et dans plusieurs situations. Les cas de la CTA de l'Artographe et de la CTA les Pièces d'autos Léon Grenier étudiés dans ce travail de recherche démontrent, entre autres, que son implantation peut se faire dans des circonstances complètement différentes (projet de relève et projet de relance), dans des secteurs d'activités tout aussi différents et dans des entreprises de différentes grandeurs (chiffre d'affaires ou nombre de travailleurs).

Ce travail de recherche démontre aussi que le rôle de la CTA en tant qu'actionnaire se différencie en fonction des besoins de l'entreprise et selon les solutions implantées pour parer aux règles contraignantes du RIC qui compliquent et limitent le rôle de la CTA comme partenaire d'affaires. On peut aussi affirmer que dans chaque cas étudié, il existe une culture d'entreprise propre qui joue un rôle important dans la dynamique d'innovation de l'entreprise et dans celle du développement des relations entre actionnaires. Cette culture d'entreprise, qui intègre les principes de confiance et de partage de la vision, a un apport considérable dans le succès d'implantation d'une CTA.

Lorsque l'implantation d'une CTA se fait de façon transparente, des résultats intéressants sont perceptibles pour l'entreprise qui a décidé de s'affilier à ses travailleurs.

Sur le plan du développement de l'entreprise, elle bénéficie, lors de l'émission de nouvelles actions, d'une entrée d'argent qui lui permet d'améliorer sa situation financière et de développer produits ou marchés. La CTA nouvellement créée représente un partenaire d'affaires concerné par le succès de l'entreprise et qui a à cœur le développement de la main d'œuvre. De plus, des résultats intéressants sont perceptibles au niveau du développement des conditions de travail par l'établissement d'un fonds de pension, d'une gestion participative et d'un système de redistribution des profits aux travailleurs. Des résultats sont aussi perceptibles au niveau des travailleurs tels que la responsabilisation et la conscientisation de ceux-ci aux enjeux de l'entreprise. Finalement, la région en tire également des bénéfices par le maintien des entreprises à Mont-Laurier, la prise de contrôle ou la participation aux décisions de l'entreprise par des intérêts régionaux, la création de richesse (redistribution des profits aux travailleurs selon leur participation) et la responsabilisation des travailleurs, cette fois, sur les enjeux régionaux.

Cependant, la CTA est un outil qui n'est pas adapté à toutes les situations ou entreprises. Son implantation n'est pas automatique, car il faut l'appui des travailleurs et une ouverture au niveau des actionnaires majoritaires. Il s'agit d'un processus démocratique que les actionnaires et travailleurs décident d'entreprendre sans garantie de succès. Lors de son implantation, la stratégie doit être soigneusement planifiée et les travailleurs doivent être impliqués le plus tôt possible dans le processus. Les deux cas analysés démontrent que la transparence et une relation de confiance entre les travailleurs et la direction favorisent leur implantation. Ceci est la logique même car la CTA a pour effet de faire de ses

travailleurs des partenaires d'affaires et de développer l'entreprise de manière participative pour amener les travailleurs à être plus impliqués dans le succès et les défis de l'entreprise.

Dans le contexte de la région de Mont-Laurier où le maintien et le développement de chaque entreprise sont primordiaux pour le développement local, la CTA se retrouve limitée dans ses stratégies de sortie. Elle serait mal vue de vendre ses actions à des intérêts étrangers lorsque ses prédécesseurs ont tout fait pour l'éviter. Chaque CTA se doit de planifier ses stratégies de sortie selon le contexte et l'évolution de l'entreprise. Les administrateurs d'une CTA ont aussi de lourdes responsabilités car ils gèrent l'avoir de leurs membres. Les travailleurs ne doivent pas être perdants en ce qui a trait à leur investissement dans l'entreprise sans quoi les effets bénéfiques sur le développement local seront amoindris.

Le développement local est un processus qui se construit avec le temps et il n'existe aucune garantie de succès. Il faut utiliser le potentiel d'un outil au maximum et dans les deux cas étudiés, les entreprises et les membres de la CTA innovent au niveau de la façon dont ils intègrent la CTA dans leur structure de fonctionnement interne. Il y a aussi place à l'amélioration du modèle au niveau fiscal et légal pour donner encore plus de flexibilité à ses usagers et ainsi pouvoir profiter au maximum du potentiel de cet outil de développement local.

Il ne faut surtout pas perdre de vue que le développement de chaque entreprise est une variable importante du développement local. L'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation des salaires versés aux employés et du nombre d'employés contribue à la création d'un dynamisme régional, ce qui favorise le développement. Il faut aussi mentionner que l'entreprise est composée de gens qui vivent dans la région et qui ont des activités et interactions à l'extérieur de l'entreprise. Ils partagent, lors de rencontres informelles, certaines de leurs connaissances acquises grâce à leur expérience dans l'entreprise et dans la CTA.

Les relations entre chacun des acteurs locaux sont à l'origine d'un dynamisme qui mène au développement. Les acteurs du développement utilisent différents outils adaptés à chaque situation, ce qui résulte parfois sur des innovations sociales. La CTA, de par sa structure organisationnelle démocratique et participative, en est une dont l'implantation est grandement facilitée par la confiance entre les différents acteurs et la détermination de trouver des solutions pour des problématiques communes.

La complexité du développement, de ses variables et de ses interactions est notable. Le Québec, ses travailleurs et ses entreprises peuvent bénéficier énormément de l'outil qu'est la CTA. Toutefois, la CTA en tant qu'outil de développement pourrait être mieux supportée afin de réellement participer au développement local dans un plus grand nombre d'initiatives. Plus qu'il y aura des outils qui seront adaptés aux besoins de nos entreprises,

plus le Québec et les acteurs du développement pourront faire une différence dans ce monde toujours plus compétitif et mondialisé.

BIBLIOGRAPHIE

BARCELO, Yan., (2006) « Travailleurs propriétaires-actionnaires », Les affaires, cahier spécial, samedi 30 septembre 2006, p.A8. (Réjean Brault et Sylvain Piché)

BARCELO, Yan., (2006a) « Tous proprio; quand la relève passe par une coopérative de travailleurs », PME, Vol : 22 no :1, février 2006, p.43.

BEAUCHAMP, Claude., (1981) « Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000; Actes du Colloque de l'Université Coopérative Internationale tenu à L'Université Laval du 24 au 27 août 1980 », Montréal, CIRIEC 338 pages.

BÉLANGER, Paul R., LÉVESQUE, Benoît. (2001) « Le modèle québécois : corporatisme ou démocratie sociale? », Collection Études théoriques, Montréal, Septembre 2001, 14 pages.

BÉLANGER, Yves., (1994) « Québec Inc : La dérive d'un modèle », Collection Études théoriques, Montréal, 27 pages.

BENKO, Georges., (1998), « La science régionale. Que sais-je? » Numéro 3355. Presses universitaires de France. Paris.

BISAILLON, Guy., (2004) « Mémoire sur la problématique que posent certaines dispositions du nouveau Régime d'investissement coopératif », Montréal, 12 pages.

BLANCHARD, Ken., CARLOS, John P., RANDOLPH, Alan., (1996) "Empowerment takes more than a minute", San Francisco, 126 pages.

BOUCHARD, Camil., (1999) « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociale;. Contribution à une politique de l'immatériel », Québec, Groupe de travail sur l'innovation sociale, 26 pages.

BOUCHARD, Marie J., LÉVESQUE, Benoît., ST-PIERRE, Julie., (2005) « Modèle québécois de développement et de gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme?, Collection Études théoriques, Montréal, avril 2005, 30 pages.

BOUCHARD, Yannick., (2005) « Coop de travail ; Facteurs de succès », Coopoint, Revue annuelle, vol 5, 2004-2005, page 44.

- BOUCHER, Jacques., FAVREAU, Louis., (2001) « Développement local, organisation communautaire et économie sociale; Une recension des écrits », Collection Études théoriques, CRISES, juillet 2001, 44 pages.
- BOURQUE, Gilles., (2000) « Le modèle québécois de développement ; de l'émergence au renouveau », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- BOURQUE, Gilles., LÉVESQUE, Benoît., (1999) « Le modèle québécois en question », Montréal, CRISES, juin 1999, 38 pages.
- BOYER, Robert., (1986) « Le théorie de la régulation : une analyse critique, Paris, La Découverte, 144 pages.
- CAMPFENS, Hubert., (1997) "Community Development around the world: Practice, Theory, Research, Training", Toronto, University of Toronto Press, 481 pages.
- CHANDA, Nayan., (2002) « Qu'est-ce que la mondialisation ; Vivre ensemble : La mondialisation est le retour à la symbiose humaine » New Haven, YaleGlobal Online, 19 novembre 2002
- Chantier de l'économie sociale (1996) « Rapport annuel », Montréal, 45 pages.
- COMEAU, Yvan., BOUCHER, Jacques., MALO, Marie-Claire., VAILLANCOURT, Yves., (2002) « Essai de typologie des entreprises de l'économie sociale et solidaire », Montréal, CRISES, novembre, 24 pages.
- COMEAU, Yvan., FAVREAU, Louis., LÉVESQUE, Benoît., MENDELL, Marguerite., (2001) « Emploi, économie sociale et développement local ; Les nouvelles filières », Montréal, Presses de l'Université du Québec, 302 pages.
- COMEAU, Yvan et LÉVESQUE, Benoît., (1995) « L'évolution récente de la coopération du travail au Québec », Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Université du Québec à Montréal, 19 pages.
- COMEAU, Yvan., LÉVESQUE, Benoît., (1992) « La participation des travailleurs à la propriété des entreprises au Québec », Montréal, Collections études théoriques, 34 pages.
- Coopérative de développement régional de Montréal-Laval (2004) « Coopoint ; 2003-2004 », Montréal, Revue annuelle volume 4, 65 pages.
- CÔTÉ, Daniel et LUC, Danielle., (1995) « Le profil des coopératives de travailleurs actionnaires du Québec », Montréal, Le Centre de gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, 105 pages.

COURSOL, Luc., (1996) « Si Des Ruisseaux m'était conté... », Mont-Laurier, Les Éditions Luc Coursol, 370 pages.

COURSOL, Luc., (1991) « L'histoire de Mont-Laurier; 1940-1990 », Mont-Laurier, Les Éditions Luc Coursol, 529 pages.

COURSOL, Luc., (1985) « L'histoire de Mont-Laurier; 1885-1940 », Mont-Laurier, Les Éditions Luc Coursol, 366 pages

CRAIG, Garry., MAYO, Marjorie., (1995) « Community Empowerment; a reader in participation and development », New Jersey, 229 pages.

CROZIER, Michel., FRIEDBERG, Erhard., (1977) « L'Acteur et le système ; les contraintes de l'action collective », Éditions du Seuil, 500 pages.

DEFOURNY, Jacques., (1990) « Démocratie coopérative et efficacité économique ; la performance comparée des SCOP françaises », Montréal, Édition du renouveau pédagogique, 234 pages.

DESCHÊNES, Steve., (2002) « Une formule appelée à faire des petits » Québec, Le Soleil, mardi 26 février 2002, p.C3.

DÉSY, Jean., (1996) « Phénomène régional et environnement », dans Le phénomène régional au Québec, Québec PUQ, P.29-55.

DUMONT, Fernand., (1987) « Le sort de la culture » Montréal, Les éditions Typo, 377 pages.

ELKOUZI, Nada., (2002) « La CTA, un excellent outil de développement ! », Coopoint, Revue annuelle, vol 2, 2001-2002, page 46-47.

FAVREAU, Louis., (2003) « Économie sociale et développement régional (1990-2000) : des pratiques et des politiques publiques croisées? » Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Série « Développement régional », no. 4, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

FAVREAU, Louis., ROBITAILLE, Martin., TREMBLAY, Daniel. (2002) « Quel avenir pour nos régions ? », Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, 343 pages.

FORTIN, Paul-André., (2002) « La culture entrepreneuriale un antidote à la pauvreté », Montréal, Les Éditions transcontinentales, 248 pages.

FORTIN, Paul-André., (1992) « Devenez entrepreneur ; pour un Québec plus entrepreneurial », Québec, Les presses de l'Université Laval, 360 pages.

FTQ., (2004) « Rapport du groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de » risque Mémoire de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) en collaboration avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Québec, le 6 février 2004, 33 pages.

FRIEDBERG, Erhard., (1988) « Pour ; l'analyse sociologique des organisations », Paris, GREP, 126 pages.

FROMENT, Dominique., (2005) « Et si vous achetiez l'entreprise où vous travaillez ?; Des programmes de financement aident les cadres et employés à devenir leur propre patron » Montréal, Les Affaires, samedi 26 mars 2005, p.8.

GAUTHIER, Benoît., (2004) « Recherche Sociale ; de la problématique à la recherche de données », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

GIRARD, Jean-Pierre., LÉVESQUE, Benoît., MALO, Marie-Claire. (1998) « Entrepreneuriat et développement coopératifs le modèle québécois, Collection « Working Papers » Études théoriques, Montréal, décembre 1998, 25 pages.

GUÉRARD, Jean-Claude., (2003) « Commentaires... », Coopoint, Revue annuelle, vol 3, 2002-2003, Montréal, pages 22-23.

HARVEY, Réginald., (2006) « Difficile passage d'une génération à une autre », Le Devoir, cahier spécial, vendredi 24 mars 2006, p.d2.

HOUÉE, P. (2001)., « Le développement local au défi de la mondialisation », Paris : Éditions de L'Harmattan, 250 pages.

JEAN, Bruno., LAFONTAINE., (2005) « Territoires et fonctions Tome 1; Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats », Université du Québec à Rimouski, Éditions du CRDT et du GRIDEQ, 408 pages.

JEAN, Bruno., LAFONTAINE., (2005a) « Territoires et fonctions Tome 2; Des pratiques aux paradigmes : les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats », Université du Québec à Rimouski, Éditions du CRDT et du GRIDEQ, 298 pages.

JOLICOEUR, Chantal (2004) « Les facteurs de succès pour l'implantation d'une CTA », Coopoint, Revue annuelle, vol 4, 2003-2004, page 36.

JULIEN, Pierre-André., (2005) « Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance », Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2005, 395 pages.

JULIEN, Pierre-André., (1997) « Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec », Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 142 pages.

KHUONG, Lu-loan., (2004) « La CTA de Gestion-Ressources G.R., une suite logique », Coopoint, Revue annuelle, vol 4, 2003-2004, page 33.

KLEIN, Juan-Luis., HARRISSON, Denis., (2007) « L'innovation sociale; Émergence et effets sur la transformation des sociétés », Presses de l'Université du Québec, 465 pages.

LAFLEUR, Claude., (2007) « Il faut assurer une relève pour garantir la survie des PME », Le Devoir, cahier spécial, mercredi 28 mars 2007, p.b3.

LAINÉ, Sylvie., (2004) « Management de la différence ; apprivoiser l'interculturel », Saint-Denis La Plaine, France, Afnor, 290 pages.

LAVILLE, Jean-Louis., (1994) « L'Économie solidaire. Une perspective internationale », Paris, Desclée de Brauwert, 1994, p.137.175.

LEBAILLY, Marc et SIMON, Alain., (2004) « Anthropologie de l'entreprise ; gérer la culture comme un actif stratégique », Paris, Pearson Education France, 212 pages.

LÉVESQUE, Benoît., (2005) « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques », Montréal, CRISES, mai 2005, 72 pages.

LÉVESQUE, Benoît., (2004), « Le développement régional et local : Vers la fin du modèle québécois? », UQAM, Montréal, juin 2004, 50 pages.

LÉVESQUE, Benoît., COMEAU, Yvan., MARTEL, Denis., DESROCHERS, Jean., MENDELL, Marguerite., (2003) « Les fonds régionaux et locaux de développement en 2002 », Montréal, CRISES, Octobre 2003, 69 pages.

LÉVESQUE, Benoît., (2001) « Le développement régional et local, avant et après la mondialisation », St-Jérôme, Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil régional de développement des Laurentides, 7 juin 2001, 36 pages.

LÉVESQUE, Benoît., (1999), Développement local et économie sociale : éléments incontournables du nouvel environnement. *Économie et Solidarités*, Volume 30, numéro 1, 1999. Pages 111-126.

LÉVESQUE, Benoît., (1992) « Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise », Montréal, UQAM, 13 pages.

- LIPIETZ, Alain., (1989) « *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIe siècle* », Paris, La Découverte, 156 pages.
- LO VERSO, Fabio., (2004) « Nous vivons dans un monde glocalisé », Genève, Le Courrier, mardi le 15 juin 2004.
- LORD, Denis., (2006) « Le Québec doit demeurer concurrentiel; nous devons ouvrir la voie à la gestion participative », Le Devoir, cahier spécial, samedi 29 avril 2006, p.9.
- MALO, Marie-Claire., (2006) « Coopératives et modèle de développement : l'expérience québécoise » Collection Études théoriques, Montréal, janvier 2006, 19 pages.
- MARENGO, Michel., (2003) « Le coopératisme; un projet d'Avenir », Sherbrooke, IRECUS, 122 pages.
- MARTEL, Denis., (2003) « Portrait des coopératives de travailleurs actionnaires ; État de la situation et perspectives », Sherbrooke, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke, 76 pages.
- MDEIE (Ministère du développement économique, Innovation et exportation), (2007) « Guide d'information sur les mesures fiscales destinés aux coopératives et aux fédérations de coopératives », Québec, janvier 2007, 94 pages.
- MDEIE (Ministère du développement économique, Innovation et exportation), (2006) « Mesures relatives au nouveau régime d'investissement coopératif: application des assouplissements annoncés par le budget 2006-2007. », Québec, le 3 mai 2006, 4 pages
- NORMANDIN, Céline., (2006) « La peur du capital privé est-elle justifié », Les Affaires, Montréal, Dossier spécial, samedi 19 août 2006, p.40.
- NORMANDIN, Céline., (2004) « Le capital de risque en questionnement ; De profonds changements bouleversent la culture de cette industrie au Québec » Montréal, Les Affaires, Dossier spécial, samedi 21 août 2004, p.21.
- OCDE, (2003) « Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation, Paris, OCDE, 366 pages.
- OUIMET, Eliane., (2004) « La coopérative de travailleurs actionnaire : Une formule au service du développement économique québécois ! », Coopoint, Revue annuelle, vol 4, 2003-2004, page 29.
- PARADIS, Pierre Emmanuel., (2004) « Québec – regard sur la PME », FCEI recherche, janvier 2004, 8 pages.

PECQUEUR, Bernard., (2000) « *Le développement local.* » Paris, Syros (2e édition), 132 p.

PERROUX, François., (1961), « L'économie du XXe siècle ». Paris, PUF dans Benko, Georges. 1998. *La science régionale.* Que sais-je? Numéro 3355. Presses universitaires de France. Paris.

PERROUX, François., (1955) « La notion de pôle de croissance », Paris, Économie appliquée, numéro 1-2.

PICARD, Pierre., (2005) « La coopérative des employés possède 10 % de Laser AMP ; Elle envisage d'augmenter sa part de propriété » Montréal, Les Affaires, Dossier spécial, samedi 9 avril 2005, p.50.

PROULX, Marc-Urbain., (1995) « Réseaux d'information et dynamique locale », Chicoutimi, UQAC, 1995, 334 pages.

PROULX, Marie-Ève., (2005) « Place aux jeunes : une avenue pour la revitalisation des communautés », Gatineau, UQO, 155 pages.

PUTNAM, R. D., (1999) « Le déclin du capital social aux États-Unis. » in Lien Social et Politiques, Vol. 41, Printemps 1999, pages 13-22.

Publications Québec « Loi sur les coopératives », Éditeur officiel du Québec, L.R.Q., chapitre C-67.2, 1^{er} septembre 2007.

SAUCIER, Carol., BEAUDRY, Raymond., DENIS, Claude., (mai 2002) « Entre l'enthousiasme et l'inquiétude », Collection "Working Papers », CRISES, 46 pages.

SINGH, Jitenga V., (1990) « Organizational evolution; new directions », Newbury Park, Sage Publications Inc., 336 pages.

SOLBES, Pedro., (2007) « Innovation, croissance et équité », L'Observateur de l'OCDE, no.261, mai 2007,
www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/1825/Innovation_croissance_et_%E9quit%E9.html

STORPER, Michael., (1997) « The Regional World ; Territorial Development in a Global Economy », New York, The Guilford Press, 338 pages.

TANGUAY, Louis., (2006) « Jean Charest veut attirer du capital de risque », Le Soleil, Québec, Affaires, samedi 2 décembre 2006, p.57.

THÉROUX, Pierre., (2001) « Développement des coops : 20 000 emplois en dix ans » Montréal, Les Affaires, Cahier spécial, samedi 20 octobre 2001, p.16.

TRAVAIL QUÉBEC., (février 2005) « La productivité; définition et enjeux », Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 42 pages.

TREMBLAY, Suzanne., (1999) « Du concept de développement au concept de l'après-développement : trajectoires et repères théoriques » GRIR, Chicoutimi.

VACHON, Bernard., COALLIER, Francine., LEMIEUX, André., (1994) « Des entreprises en tenue de campagne ; recherche exploratoire sur la perspective d'un redéploiement de l'activité économique en milieu rural et dans les petites villes », Montréal, UQAM, mars 1994, 105 pages.

VACHON, Bernard., (1993) « Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement ». Éditions Gaetan Morin. Boucherville.

VIDAL, Avis., VENKATESH, Sudhir., BROWN, Prudence., CHASKIN, Robert J., (2001) « Building Community Capacity », New York, 268 pages.

VELTZ, Pierre., (1996) « Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel », Paris, PUF, 208 pages.

VELTZ, Pierre., (1994) « Des territoires pour apprendre et innover », Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 57 pages

VÉZINA, René., (2005) « Une coopérative qui imprime sa marque ; L'Artographe est formée de travailleurs actionnaires », Montréal, Les Affaires, 5 mars 2005, p.44.

INTERNET

Internet 1 : <http://www.villemontlaurier.qc.ca/>

Internet 2 : <http://www.esopassociation.org/>

Internet 3 : <http://www.reseaucapital.com/Association/Definition.html>

Internet 4 : <http://www.benevolat.gouv.qc.ca/>

Internet 5 : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/test_xml.html

Internet 6 : <http://www.statscan.ca/menu-fr.htm>

Internet 7 : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>

Internet 8 : <http://www.mamr.gouv.qc.ca>

Internet 9 : <http://www.chantier.qc.ca>

Internet 10 : <http://www.sgfqc.com>

Internet 11 : <http://www.lacaisse.com>

ANNEXE 1 – Questionnaire des sondages

Sondage sur la Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise Artographe ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 4 ans
- 5 ans et plus

2. Êtes-vous un homme ou une femme?

- Homme
- Femme

3. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?

- Moins de 35 ans
- Entre 35 et 55 ans
- 55 ans et plus

4. Êtes-vous membre de la CTA?

- Oui
- Non

5. Pour vous, quelle est la grande différence entre travailler pour une compagnie dans laquelle une CTA est actionnaire et une compagnie traditionnelle?

Si vous étiez employé de la compagnie avant l'arrivée de la CTA, s'il vous plaît répondez aux questions 6, 7, 8 et 9 si non, passez aux questions 10 et suivantes..

6. Étiez-vous favorable ou défavorable à l'établissement d'une CTA au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez (prière de justifier votre réponse dans l'encadré ci-dessous)?

- Favorable
 Défavorable

Pourquoi?

7. Selon vous, est-ce que la direction générale de l'entreprise a changé d'attitude envers ses employés depuis l'implantation ?

- Oui
 Non

Comment?

8. Selon vous, est-ce que vos collègues ont changé d'attitude face à leur travail depuis l'implantation ?

- Oui
 Non

Comment?

12. Selon vous, est-ce que le modèle de CTA demande peu ou beaucoup d'effort de la part de ses membres pour bon fonctionnement?

- Peu
- Beaucoup

Quels types d'efforts?

13. Est-ce que vous participez à l'AGA de la CTA?

- Chaque année
- Un an sur deux
- Jamais

Pourquoi?

14. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du travail du conseil d'administration de la CTA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

Pourquoi?

15. Est-ce que vous faites du bénévolat dans votre communauté?

- Oui
 Non

Quel bénévolat et en faites-vous plus depuis que vous travaillez pour votre employeur?

16. Est-ce que vous vous intéressez plus aux nouvelles régionales depuis que vous travaillez pour l'Artographe ?

- Oui
 Non

Comment?

17. Si vous aviez à refaire le choix de devenir membre d'une CTA, referiez-vous le même choix?

- Oui
 Non

Pourquoi?

18. Vous êtes-vous déjà présenté pour un poste d'administrateur?

- Oui
 Non

Pourquoi?

19. Est-ce que depuis l'implantation de la CTA vous vous préoccupez plus de la santé (en général) de la compagnie?

- Oui
 Non

Pourquoi?

20. Est-ce que l'arrivée de la CTA a changé votre attitude face au travail?

- Oui
 Non

Pourquoi?

21. Selon vous, est-ce que le modèle de CTA est un modèle d'avenir pour le développement des entreprises de votre région?

- Oui
 Non

Pourquoi?

22. Selon vous, est-ce que le gouvernement vous supporte suffisamment dans l'expérience CTA (Ex : RIC-REER, CDR)?

- Oui
 Non

Pourquoi?

23. Avez-vous des suggestions à apporter au modèle de CTA en place au sein de votre entreprise, afin que celle-ci réponde mieux à vos besoins, ou d'autres commentaires à faire au sujet de la CTA?

ANNEXE 2 – Questionnaire des entrevues semi-dirigés

Schéma d'entrevue semi-dirigée – Coopérative de travailleurs actionnaire (CTA)

UTILISE LES RÉSULTATS DES SONDAGES POUR ALIMENTER LES CONVERSATIONS SUR LES SUJETS ET TENDANCES LES PLUS PERTINENTS

Questions générales pour engager la conversation sur trois fonds : économique, social et culturel

Questions de fonds pour mettre en confiance : depuis combien de temps travaillez-vous pour la compagnie, depuis combien de temps êtes-vous membre, avez-vous été un membre fondateur actif ?

Selon vous, quelle est la grande différence entre travailler pour une compagnie dans laquelle une CTA est actionnaire et une compagnie traditionnelle?

Étiez-vous pour ou contre l'établissement d'une CTA au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez (prière de justifier votre réponse dans l'encadré ci-dessous)?

Le chiffre d'affaire a-t-il augmenté et attribuez-vous un certain mérite à la CTA?

Est-ce que la conservation des emplois est une priorité majeure depuis la CTA ou c'était déjà le cas avant?

Développement local – social – « Empowerment »

Est-ce que depuis l'implantation de la CTA vous sentez que les travailleurs se préoccupent de la santé de la compagnie?

Croyez-vous qu'une CTA apporte des avantages **aux travailleurs** de l'entreprise pour laquelle la CTA est actionnaire?

Selon vous, est-ce que le modèle de CTA est un modèle d'avenir pour le développement des entreprises de votre région?

Croyez-vous qu'une CTA apporte des avantages **pour l'entreprise** dans laquelle la CTA est actionnaire?

Selon vous, est-ce que le gouvernement vous supporte suffisamment dans l'expérience CTA?

Développement local - culturel

Selon vous, est-ce que les intérêts des actionnaires de l'entreprise ont changé depuis l'implantation de la CTA?

Selon vous, est-ce que le modèle de gestion est plus participatif (ouvert aux travailleurs) qu'avant l'arrivée de la CTA?

Selon vous, est-ce que les travailleurs ont une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise? Si oui, comment se traduit cette compréhension?

Avez-vous des suggestions à apporter au modèle de CTA en place au sein de votre entreprise, afin que celle-ci réponde mieux à vos besoins, ou d'autres commentaires à faire au sujet de la CTA?