

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

ESSAI PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE À LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS LORS DU
DÉMARRAGE D'UNE PME COOPÉRATIVE
LE CAS D'ACTIVCOOP

PAR
DAVID FARLY

SOUS LA SUPERVISION DE
RHIZLANE HAMOUTI

FÉVRIER 2022

« L'homme ne vit pas seulement de pain, mais aussi de sens. Et que son bonheur ne se réduit pas seulement à l'acquisition du seul bien-être matériel [...] il dépend de notre capacité à créer du sens! Nous permettant non seulement de développer notre propre « identité narrative », mais encore de devenir plus actifs et intervenants, plus à même de gagner du pouvoir sur notre propre vie ».

- Pierre Mouterde

« Seuls les buts extraordinaires amènent des efforts extraordinaires ».

- Daniel Côté

Résumé

L'objectif de la présente recherche est de recenser les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative. L'étude de cas unique de l'entreprise à succès Activcoop été privilégié afin de mettre en lumière les différents facteurs clés vécus lors de son démarrage. Grâce aux entrevues semi-dirigés, nous avons récolté plusieurs données sur l'expérience entrepreneuriale de trois des membres-fondateurs. Les résultats ont démontré que la fondation (les valeurs, les besoins, la vision), le pouvoir du collectif (entrepreneuriat collectif, équipe entrepreneuriale, entreprise-réseau, leadership), l'accompagnement et le financement ont été les principaux facteurs clés du succès. Plusieurs de ces facteurs clés de succès ont fait émerger des avantages concurrentiels. Ainsi, la présente recherche permet de bonifier et confirmer la théorie sur le démarrage d'une coopérative tout en la synthétisant sous un angle pragmatique pour l'entrepreneur désireux de démarrer une entreprise coopérative.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche	3
1. L'importance de la problématique	3
2. La PME coopérative	4
2.1 Définition de la PME coopérative.....	5
2.2 La structure d'une coopérative.....	6
2.3 L'entreprise coopérative dans son environnement	12
2.4 La coopérative et l'entrepreneuriat collectif.....	15
2.5 Identité coopérative et distinctions du modèle coopératif	18
3. Le démarrage d'une PME coopérative	21
3.1 Phases de développement d'une PME	21
3.2 Les caractéristiques du démarrage d'une PME coopérative	27
4. Défis, enjeux et facteurs clés de succès de la coopérative	35
4.1 Facteurs clés de succès.....	35
4.2 Défis et enjeux de la PME coopérative.....	39
4.3 Synthèse des facteurs clés au démarrage d'une PME coopérative	41
5. Question et objectifs de la recherche	44
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche	45
1. Choix d'une stratégie de recherche appropriée.....	45
1.1 Design de la recherche	45
1.2 Positionnement épistémologique	45
1.3 Méthode de recherche : l'approche interprétative qualitative.....	46
1.4 L'étude de cas unique	47
2. Collecte de données	48
2.1 L'échantillonnage	49

2.2	Méthode d'entrevue	51
2.3	Le guide d'entrevue	51
3.	Méthode d'analyse	52
Chapitre 3 : Résultats, discussion et apports de la recherche		53
1.	Résultats	53
1.1	La fondation du projet coopératif	53
1.2	Le pouvoir du collectif.....	59
1.3	L'accompagnement.....	67
1.4	Le financement.....	70
2.	Discussion	71
2.1	La fondation du projet coopératif	71
2.2	Le pouvoir du collectif.....	76
2.3	L'accompagnement.....	85
2.4	Le financement.....	88
3.	Apports de la recherche	91
1.	Forces et limites de l'étude	91
2.	Retombées de l'étude dans la pratique entrepreneuriale.....	92
Conclusion		93
Références bibliographiques		95
Annexe A: Autorisations du comité éthique.....		101
Annexe B : Prise de contact avec les répondants potentiels		104
Annexe C : Formulaire de consentement du projet de recherche		106
Annexe D : Guide d'entrevue		110

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse de la PME coopérative.....	19
Tableau 2 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises	23
Tableau 3 : Processus de démarrage d'une coopérative de la CDRQ.....	26
Tableau 4 : Synthèse des éléments du démarrage d'une PME coopérative	33
Tableau 5 : Synthèse des Facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative.....	42
Tableau 6 : Synthèse de la méthodologie de recherche	52
Tableau 7 : Synthèse de la fondation de la coopérative.....	75
Tableau 8 : Tableau synthèse des résultats sur le pouvoir du collectif.....	83
Tableau 9 : Synthèse des résultats sur l'accompagnement	87
Tableau 10 : Synthèse des résultats sur le financement.....	89
Tableau 11 : Résumé des facteurs clés de succès au démarrage d'Activcoop.....	90

Liste des figures

Figure 1 : Structure d'une coopérative	6
Figure 2 : Structure décisionnelle de la coopérative	10
Figure 3 : Processus de démarrage d'une coopérative de travailleurs.....	24
Figure 4 : Construction de l'objet dans l'approche interprétative.....	47

Remerciements

J'aimerais remercier avant tout mon amoureuse qui m'a énormément supporté tout au long de cet essai, merci mon cœur. Merci à mes deux enfants de me permettre de vivre une vie très bien remplie. Merci à mes parents qui m'ont transmis des valeurs riches de sens, dont la persévérance. Merci à mes beaux-parents pour leur aide continue.

Merci aux répondants qui ont partagés leurs expériences coopératives et qui ont donné de leur temps. Votre parcours est inspirant.

Finalement, un merci à ma directrice de recherche qui a cru en mes capacités et qui a su trouver les bons mots pour m'encourager.

Merci à vous tous, vous avez fait une grande différence dans la réalisation de cette recherche.

Introduction

Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat est en vogue au Québec. Nul besoin d'études pour constater cette effervescence entrepreneuriale qui est palpable par l'augmentation de l'offre de programmes de formations en entrepreneuriat. Les jeunes contribuent fortement à ce renouvellement de la population d'entrepreneurs québécois. En effet, l'indice entrepreneurial québécois 2020 indique que 34,6%¹ des jeunes de 18-34 ans ont l'intention de se lancer en affaires. Malgré cette forte intention de vouloir entreprendre chez les jeunes, le chercheur se questionne sur le désir des jeunes à entreprendre sous la formule coopérative. Cette curiosité est en partie nourrie par le fait que le chercheur travaille chez Desjardins. Le chercheur est en effet sensible au fait que Desjardins redonne beaucoup à la communauté et voit quelque chose de riche et profond dans ce modèle d'affaires. Dans cette optique, la présente recherche vise à conjuguer cette nouvelle génération de jeunes qui veulent partir en affaires et l'entreprise coopérative qui est porteuse de sens par son implication dans la collectivité.

Dans le but d'établir les bases de cette recherche, une revue de la littérature sera faite concernant la PME coopérative, le démarrage d'une entreprise coopérative et les facteurs clés de

¹ L'Indice entrepreneurial québécois 2020 du Réseau Mentorat est présenté par le Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec ainsi que par les partenaires majeurs suivants : Angés Québec, Banque Nationale, la CDPQ et l'Ordre des CPA du Québec. L'Indice est réalisé en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal et Léger.

succès. En effectuant une recension des écrits académiques pertinents sur ces éléments clés, nous pourrions identifier et consolider les écrits les plus pertinents. La recherche sera divisée en trois principaux chapitres. Le premier chapitre soulèvera les éléments de la littérature concernant les coopératives en nous orientant vers notre question de recherche centrale en lien avec la problématique. Le second chapitre fera état de la méthodologie de la recherche. Nous définirons notre approche de recherche et les différentes méthodes et outils utilisés, du design à l'analyse des résultats. Le troisième chapitre quant à lui fera la démonstration des résultats tirés des entrevues réalisés, accompagnés des analyses et discussions. Puis, il sera question des apports de la présente recherche dans le domaine entrepreneurial.

Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche

1. L'importance de la problématique

Malgré les bienfaits socio-économiques des entreprises coopératives (Lafleur & Merrien, 2012), le nombre de création d'entreprise coopérative demeure faible. En effet, depuis la dernière décennie (2009 à 2018) le nombre de constitutions annuelles de coopératives québécoises non-financières a oscillé entre 87 et 143, pour une moyenne de 111 coopératives constituées annuellement (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2019).

Il y a lieu de se questionner. Pourquoi ce nombre est-il si faible? Le manque de connaissances du modèle coopératif est attribuable en partie au fait que la coopérative n'est pas assez enseignée dans les écoles et les universités (Jeandeu, Ouchene, Brat, & Martinez, 2019). De plus, les cours axés sur les affaires s'intéressent exclusivement aux modèles d'affaires conventionnels et ne mentionnent pas la solution coopérative (Jeandeu et al., 2019). Pourtant, les valeurs coopératives concordent bien avec les valeurs de la génération Y (Jeandeu et al., 2019) et le parallèle entre les caractéristiques des organisations d'avenir et les éléments propres à la coopérative sont congruent (Côté, 1997).

Pour Guy Cormier, président de la coopérative Desjardins², les entrepreneurs se lancent en affaires de plus en plus pour régler un problème et non seulement pour mettre sur les marchés un

² www.desjardins.com

produit ou un service. Selon lui, les gens veulent faire affaire avec des gens qui savent donner du sens au projet par une vision claire et structurée, axée sur leurs valeurs (Lesage, 2021). Ajoutons que la coopérative peut être un outil concret pour les jeunes afin qu'ils puissent améliorer leurs conditions de travail et avoir accès à l'entrepreneuriat, surtout dans un monde du travail affecté par les changements démographiques, la mondialisation et les innovations technologiques (Jeandeau & al., 2019).

À titre intuitif, l'intérêt pour le modèle coopératif et le nombre de création d'entreprises coopératives seront en hausse dans les prochaines années. Afin d'aider les futurs entrepreneurs dans leur démarche entrepreneuriale coopérative, le chercheur s'intéresse au démarrage d'une entreprise coopérative. De manière plus concrète, quels sont les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative? Pour en connaître davantage sur le sujet, la revue de littérature sera donc répartie en trois sections : la PME coopérative, le démarrage d'une PME coopérative et finalement, les défis, enjeux et facteurs clés de succès de la PME coopérative.

2. La PME coopérative

La présente section s'intéresse au modèle et aux caractéristiques de la PME coopérative dans son ensemble. De manière plus précise, nous donnerons une définition de la coopérative, nous parlerons des différents éléments de sa structure et des types de coopératives, nous la situerons dans son environnement puis, nous parlerons de son identité coopérative.

L'entreprise coopérative est différente des autres types d'entreprise. Elle est une personne morale unissant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels et qui

s'associent pour opérer une entreprise en appliquant les règles d'actions coopératives (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2015). Ainsi, les personnes s'unissent volontairement par le biais d'une entreprise détenue et contrôlée démocratiquement (Alliance Coopérative Internationale, 1995).

La coopérative se distingue normalement des entreprises à capital-actions et des organismes à but non-lucratif (OBNL) par leur finalité, par l'organisation du pouvoir et le partage des résultats. Une entreprise coopérative n'existe pas pour maximiser le rendement des investisseurs et le capital-actions n'est pas synonyme de pouvoir. Le pouvoir est détenu par l'ensemble des individus (association de membres) et ils votent démocratiquement à raison d'un vote par membre (St-Pierre, 1999). L'objectif fondamental de la coopérative est de maximiser l'avantage coopératif que les membres-usagers retirent par le biais de leurs transactions commerciales avec l'entreprise (Bridault, 1998a). Maximiser l'avantage coopératif, soit le lien d'usage du membre, joue ainsi dans la dynamique coopérative ce que la recherche du profit joue dans l'entreprise capitaliste. C'est là sa raison d'être (Bridault, 1998a).

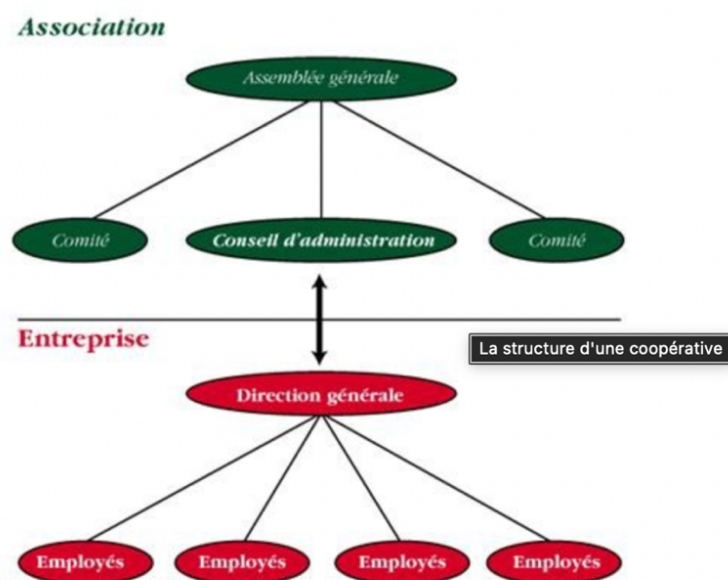
2.1 Définition de la PME coopérative

La Petite-Moyenne Entreprise (PME) est un établissement commercial comptant entre 1 et 499 employés (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2020). De petite taille, la PME opère avec une gestion centralisée, une faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés et la stratégie y est intuitive ou peu formalisée (Julien, 1994). À ces égards, la PME coopérative nous apparaît, au premier regard, similaire aux autres types de PME.

2.2 La structure d'une coopérative

La structure d'une coopérative se distingue des entreprises traditionnelles par le fait que ce sont les membres qui sont au cœur de l'organisation et non les actionnaires (Bridault, 1998a). La structure comporte deux charpentes distinctes : une association de personnes et une entreprise (Bridault, 1998a). L'association de personnes vote de manière démocratique lors de l'assemblée annuelle, à raison d'un vote par membre pour la composition du conseil d'administration. L'entreprise et les employés sont gérés par le directeur général qui lui, doit se rapporter au conseil d'administration (Bridault, 1999a). La structure d'une coopérative peut différer selon le type de coopérative.

Figure 1 : Structure d'une coopérative



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

2.2.1 Les types de coopératives

La constitution d'une coopérative peut être flexible, mais c'est surtout le besoin des fondateurs qui déterminera le type de coopérative le plus pertinent à implanter (Hollebecq & Jacob, 2018). La loi sur les coopératives reconnaît cinq types de coopérative (RLRQ, Chapitre C-67.2) : la coopérative de travailleurs, la coopérative de consommateurs, la coopérative de producteurs, la coopérative de solidarité, la coopérative de travailleurs actionnaires. Une coopérative de travailleurs a pour finalité sociale la création d'emplois, voire de la création de son propre emploi. Les gens qui s'y retrouvent pourront ainsi avoir la chance d'avoir un travail et de s'y accomplir. La coopérative de consommateurs a comme objectif d'offrir un produit/service au meilleur prix ou de meilleure qualité. Le regroupement des membres (force du nombre) permet ainsi une économie d'échelle rejoignant ces objectifs. La coopérative de producteurs quant à elle a comme finalité d'aider les producteurs à réaliser leur travail en leur offrant des biens et services. La coopérative de travailleurs actionnaires est une coopérative à l'intérieur d'une société par actions. L'objectif est souvent d'offrir un partenariat avec des employés-clés et ainsi, de les fidéliser. Finalement, la coopérative de solidarité est un regroupement de deux ou plusieurs types de coopératives (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2015; RLRQ, Chapitre C-67.2).

2.2.2 La coopérative de travailleurs

La finalité sociale des fondateurs d'une coopérative de travailleurs est de créer leurs propres emplois et d'exercer le pouvoir sur le milieu de travail (Arteau, 1999). Ils sont à la fois employés et propriétaires puisqu'ils détiennent la majorité ou la totalité du capital appelé parts sociales ou

parts privilégiées³ (Arteau, 1999); ils pourront élire le conseil d'administration de leur choix. Essentiellement, le pouvoir se décline en deux axes. Il y a celui de membre-usager avec droit de vote (droit du membre), ce droit étant concédé lorsque le membre acquiert la part sociale à valeur nominale. Quant à lui, le droit du propriétaire permet de participer aux résultats financiers sous forme de ristournes et du rendement sur l'investissement dans la coopérative (Arteau, 1999).

2.2.3 La gestion participative

La mondialisation des marchés et conséquemment, l'intensification de la concurrence a amené la gestion des ressources humaines au sommet de la gestion des organisations. En effet, pour se démarquer, les organisations doivent dorénavant être plus humaines, plus à l'écoute de leurs clients et employés (Bridault, 1998c). Pour les entreprises coopératives, les méthodes de gestion des ressources humaines sont naturellement orientées vers le respect de la personne et de son besoin (Bridault, 1998c). En effet, l'organisation du travail ne se résume plus à seulement mettre de l'ordre, mais plutôt à mettre de la vie dans l'entreprise. L'employé devient plus qu'un exécutant, il devient une personne-ressource. On vise à maximiser la créativité du capital humain (Bridault, 1998c). L'entreprise pyramide devient une entreprise réseau et sera mieux outillée à maximiser la qualité et la rapidité du service aux clients (Bridault, 1998c). Par ailleurs, les valeurs coopératives influencent positivement les pratiques de gestion des ressources humaines et ces pratiques deviennent de précieux outils pour contrer les défis auxquels fera face l'organisation. Pour Bridault

³ <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/info-coop/capitalisation-de-la-cooperative-tableau-du-capital-social-dune-cooperative/>

(1998c), les valeurs coopératives et les pratiques de ressources humaines sont toutes deux sources d'avantages concurrentiels.

La gestion participative dans la coopérative de travailleurs s'appuie à priori sur l'ouverture envers les employés et se met en place grâce à des mécanismes qui serviront à informer, consulter et mobiliser les employés sur l'évolution de l'entreprise. Conséquemment, ils participent au processus de décision de l'entreprise (Perron, 1999).

Dans la coopérative de travailleurs, la possibilité de mobiliser les employés est supérieure aux autres types d'entreprises (Perron, 1999). En effet, la participation aux décisions agit comme une forme vibrante de démocratie et d'influence directe sur leur milieu de travail (Arteau, 1999). La coopérative de travailleurs est l'une des rares types d'entreprise qui vise à consolider le social et l'économique, obligeant ainsi les membres à innover constamment, autant au niveau du savoir-faire que du savoir-être (Arteau, 1999). La gestion participative amène les membres à s'impliquer davantage dans leur éducation et leur formation, ce qui permet également d'améliorer l'entreprise (Arteau, 1999). La mobilisation des employés dans un contexte de changement rapide permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement, d'augmenter la motivation des employés et d'alimenter sa capacité d'innovation (Perron, 1999).

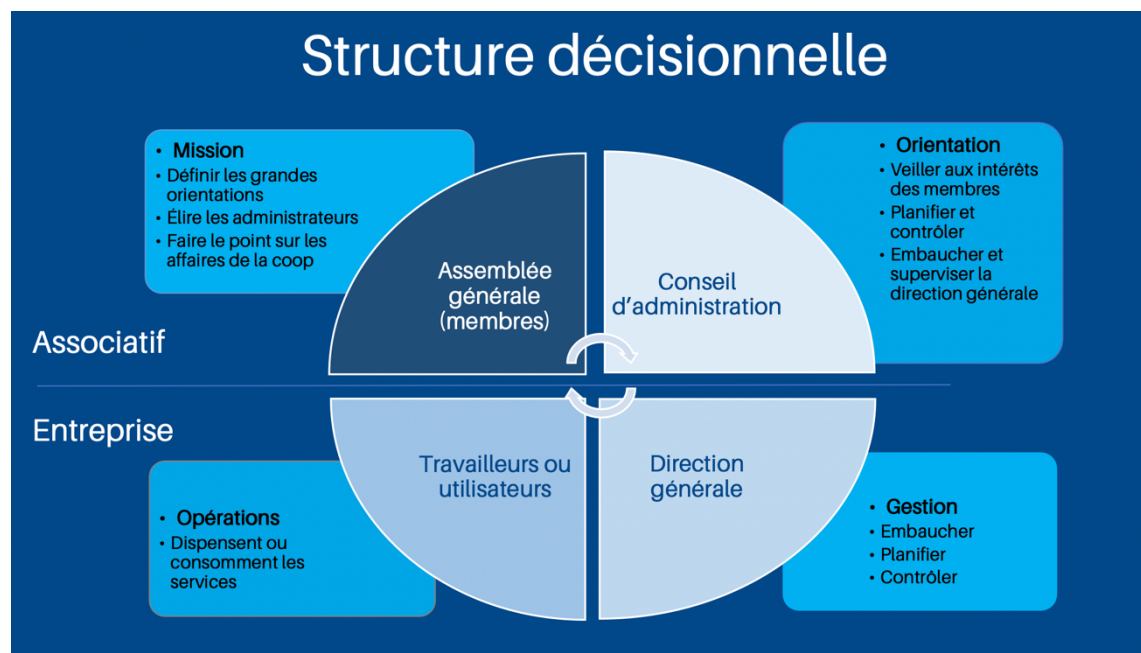
Ce qui est la force de la coopérative de travailleurs peut devenir sa faiblesse. De bien clarifier les tâches, rôles et responsabilités de chacun devient déterminant, cet aspect passe obligatoirement par une bonne communication interpersonnelle et organisationnelle (Perron, 1999).

La notion de solidarité est au cœur de la coopérative de travail puisque les membres qui s'associent investiront un montant en capital raisonnable mais devront, pour le reste, investir un effort bénévole immense en temps et énergie; devenir membre devient ainsi un privilège plus qu'un droit (Arteau, 1999).

2.2.4 La structure décisionnelle

La structure décisionnelle d'une coopérative englobe plusieurs parties prenantes (quatre populations) et repose sur un partage du pouvoir et des responsabilités (voir figure 2). La gouvernance est démocratique et influence les prises de décisions.

Figure 2 : Structure décisionnelle de la coopérative



Source : CDRQ, webinaire lancer une coop (2021)

Cette structure décisionnelle pose le double défi d'association de personnes et d'entreprise (Desforges, Levesque, & Tremblay, 1979). La structure complexe à deux niveaux est peu encline à des décisions rapides dans un environnement en perpétuel changement (Johannisson, 2002). Le processus décisionnel est plus profond et plus lent que dans une entreprise traditionnelle (Tremblay, et al., 2020). D'autre part, puisqu'elles sont impliquées dans les décisions, les parties prenantes sont plus mobilisées. La notion d'imputabilité est toutefois plus nébuleuse puisque c'est la majorité qui endosse la décision (Tremblay, et al., 2020). Il faut faire vivre l'association, avoir une orientation, gérer l'entreprise, opérationnaliser (Bridault, 1998a). Heureusement, la force du nombre et le partage des responsabilités et du pouvoir rendent cette ambition possible. Il faut toutefois un certain leadership, un doigté humain, un savoir-faire et un savoir être démocratique pour faire vivre de manière complémentaire les deux dimensions de la coopérative (Bridault, 1998a).

2.2.5 La structure et la gestion financière

Un des grands principes de la coopérative est la participation économique des membres comme moyen privilégié de capitalisation de la coopérative (ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2019). D'un point de vue financier, devenir membre d'une coopérative est ainsi « accessible » et permet d'être sur le même pied d'égalité qu'un autre membre.

La coopérative vise à satisfaire les besoins des membres et n'a pas pour objectif l'enrichissement personnel. On parle ainsi de rendement d'usage et non pas de rendement sur le capital, on parle aussi d'excédents plutôt que de profits. Lorsqu'il y a des excédents ou des trop-

perçus générés par les activités de la coopérative, ceux-ci sont affectés à la réserve et peuvent éventuellement être versés sous forme de ristournes (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2015). La réserve est la composition des trop-perçus ou des excédents versés à chaque année et ce, après la déduction des déficits, s'il y a lieu. L'objectif de la réserve est de consolider la situation financière et de réaliser des projets de développement. La ristourne est essentiellement un retour d'argent attribuable à chaque membre selon l'usage (membre utilisateur) qu'il a fait au cours d'un exercice financier. Lorsqu'elle verse des ristournes, la coopérative s'expose à un coût d'opportunités puisqu'elle diminue sa réserve et vient réduire sa capacité à investir dans des projets futurs. Lorsqu'elle verse une ristourne, la coopérative fait état d'un partage de richesses parmi ses membres. Dans une coopérative de travailleurs, le versement de la ristourne peut être considéré comme une forme de rémunération supplémentaire et de partage des richesses lorsque l'entreprise a bien performé financièrement (Arteau, 1999).

On comprend ainsi que les différentes structures de la coopérative agissent comme garde-fou naturel des valeurs et de l'alignement stratégique, pour générer ainsi une meilleure cohérence de la dynamique coopérative (Bridault, 1998a).

2.3 L'entreprise coopérative dans son environnement

L'entreprise coopérative évolue dans un environnement législatif qui lui est propre. En effet, les coopératives se retrouvent sous le parapluie de la loi de l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1) et de la loi sur les coopératives (RLRQ, chapitre C-67.2). La loi sur les entreprises de l'économie sociale est régulée par les six principes suivants : la satisfaction des besoins des membres ou de la collectivité, l'indépendance vis-à-vis des organismes publics, la gouvernance

démocratique, l'aspiration à la viabilité économique, la distribution interdite ou limitée des surplus et le maintien de l'actif dans l'économie sociale (D'Amour, 2002).

Étant donné cette réglementation, on comprend que la création et la gestion d'une entreprise coopérative sera nécessairement différente de l'entreprise traditionnelle. En plus des règles pour les entreprises d'économie sociale, les coopératives doivent *normalement* adhérer aux règles et valeurs des coopératives véhiculées par l'Alliance Coopérative Internationale (1995) : adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, la coopération entre coopératives et le souci de la communauté (Alliance Coopérative Internationale, 1995). Bien que les entreprises coopératives n'arrivent pas *toujours* à faire vivre ces valeurs, ces règles et valeurs coopératives abondent vers cette vision *idéale* de la coopérative.

2.3.1 L'économie sociale

L'économie sociale regroupe les coopératives, les mutuelles et les OBNL. Ces organisations sont les entreprises de l'économie sociale et ont comme volonté de répondre à des besoins sociaux ou collectifs en passant par le regroupement de personnes et la production de biens et services. La création d'emplois, le maintien de services, l'intégration socioprofessionnelle ou la préservation de la vie culturelle locale en sont des exemples. Autrement dit, les activités marchandes et le profit ne sont pas la finalité. La finalité est sociale et réside dans le service offert aux membres et la collectivité (Ministère de l'Économie sociale, de l'innovation et des exportations (2015).

En 2016, l'économie sociale du Québec représentait 11 200 entreprises. Globalement, ces entreprises ont rapporté 46,7 milliards de dollars en revenus en plus de générer plus de 200 000 emplois. Elles font donc bien partie de notre économie (Marceau & Routhier, 2019).

En 2019, on dénombrait au Québec un grand total de 255 347 entreprises, tous types d'entreprises confondus (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2020). En nombre d'entreprise, l'économie sociale représente donc *approximativement* une entreprise sur vingt (soit 11 200 entreprises de l'économie sociale sur 255 347 entreprises). Les coopératives non-financières représentent quant à elles, *approximativement* et *seulement* un pour cent des entreprises au Québec, soit 2 409 sur 255 347 (Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, 2020).

2.3.2 L'économie de marché

Bien que son ancrage soit dans l'économie sociale, l'entreprise coopérative n'échappe pas à la réalité de l'économie de marché. En effet, elle doit être rentable pour poursuivre ses activités et ainsi, mettre en place son avantage coopératif (Bridault, 1998b). Toutefois, une nuance importante résonne, la coopérative ne fait pas partie de l'économie de marché, elle l'affronte sur le terrain commun du marché. (Bridault, 1998b). Tous les projets coopératifs vivent pour ainsi dire une concurrence de manière très différente (Côté, 1997). Et il est clair que l'identité coopérative *peut s'avérer* un avantage concurrentiel (Bridault, 1998c ; Côté, 2007a) mais à elle-seule, cela n'est pas suffisant pour assurer la spécificité de l'organisation (Côté, 1997). En d'autres termes, le statut de coopérative n'en fait pas un sésame. Concrètement, pour évoluer dans un environnement en

perpétuel changement et d'hypercompétitivité, l'entreprise doit développer une vision stratégique qui échappe à la myopie des marchés et au simple concept de produit-service (Côté, 1997).

2.4 La coopérative et l'entrepreneuriat collectif

Afin d'être constituée, la coopérative requiert au minimum trois membres fondateurs pour les coopératives de travailleurs, de producteurs et de travailleurs actionnaires et de cinq membres pour les coopératives de consommateurs et de solidarité (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2015). Ainsi, le démarrage d'une coopérative met en exergue la notion d'entrepreneuriat collectif. L'entrepreneuriat collectif est somme toute, une façon différente de se lancer en affaires. Il s'agit de s'associer dans des activités économiques à des fins sociales (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2015).

Nous retenons que l'entrepreneuriat collectif est en opposition au mythe de l'entrepreneur héros qui agit en solo (Holmquist, 2003). En effet, nous parlerons également d'équipe entrepreneuriale. Pour faire partie de l'équipe entrepreneuriale, il faut simplement s'associer pour entreprendre ensemble (Verstraete & Saporta, 2006). Il n'est donc pas nécessaire d'avoir été fondateur, d'avoir participé aux activités précédant la création de l'entreprise, d'avoir des parts, de travailler à temps plein ou encore de participer au management de l'entreprise (Moehle von Hoffmannswaldau, 2005). L'entrepreneuriat peut être de type capitaliste, social ou encore collectif (Lévesque, 2002). La différence entre le social et le collectif est que le social a une logique de « communauté » alors que le collectif a une logique de « membres » (Lévesque, 2002). La coopérative est une entreprise collective avec une structure *officielle spéciale* et qui offre la propriété et un contrôle conjoint (Johannisson, 2002). La coopérative est particulièrement

intéressante à utiliser lorsqu'une crise demande une mobilisation et que les valeurs et les besoins sont partagés (Johannisson, 2002).

Dans une coopérative, les compétences individuelles font partie du groupe et la capacité à innover devient conséquemment supérieure aux contributions individuelles (Reich, 1987; Bridault, 1998c). L'entrepreneuriat collectif focalise ainsi sur l'entrepreneuriat de l'ensemble des membres plutôt que sur les capacités entrepreneuriales des dirigeants (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001). Mais attention, la création d'un entrepreneuriat collectif dans une coopérative ne doit pas être considérée comme allant de soi (Bataille-Chedotel & Hutzinger, 2004), cela demande un savoir-faire et un savoir-être coopératifs (Bridault, 1998a).

Bien qu'il existe autant de définition de l'entrepreneuriat que d'entrepreneurs, nous préférons retenir une définition large de l'entrepreneur. Dans cette optique nous retenons que l'entrepreneur est un être à la recherche d'opportunités et qui agit selon ses motivations dans un processus de décision-action (Fayolle, 2017). Pour arriver à ses fins, il doit nécessairement innover. Nous retenons la définition de l' Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE, 2005) : *«la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »*.

L'entrepreneur collectif est différent de l'entrepreneur solitaire. Bien que les qualités entrepreneuriales au sein de l'équipe soient indispensables, ça prend aussi le goût du collectif :

prendre des décisions ensemble, être capable de parler et d'écouter, de pouvoir se dire les « vraies affaires » pour éviter des conflits futurs (Tremblay et al., 2020). Avoir les mêmes valeurs est aussi un élément déterminant en entrepreneuriat collectif (Tremblay et al., 2020). L'avantage du collectif est en effet de pouvoir compter sur les forces de plusieurs personnes, de partager les responsabilités, de partager les fonds lors du démarrage; de cette manière, on favorise assurément la mobilisation (Tremblay et al., 2020).

Pour réussir un projet coopératif, il faut miser sur la diversité des compétences humaines et professionnelles des membres. Afin de fonctionner en groupe, certaines aptitudes sociales particulières sont nécessaires : le goût pour le travail d'équipe, la capacité à accepter la critique, le leadership (capacité de motiver les autres), la patience et la persévérance (Bridault, 1999b).

L'entrepreneuriat est un parcours semé d'embûches. Entreprendre collectivement vient justement pallier ces embûches. En effet, il permet de faire beaucoup de tâches par la force du nombre, de partager le fardeau des hauts et des bas (Tremblay et al., 2020). En début de parcours, beaucoup de choses sont à faire et les ressources sont extrêmement limitées et seul, il n'est pas évident de posséder toutes les connaissances et compétences qui seront nécessaires au projet d'entreprise (Tremblay et al., 2020). En somme, créer une entreprise collectivement permet de partager les risques et les responsabilités (Jeandeau et al., 2019).

L'enseignement en création d'entreprise devrait permettre aux entrepreneurs d'être plus aptes à travailler en équipe (Filion, Borges, & Simard, 2006). De plus, en termes d'entrepreneur

collectif, on ne naît pas démocrate, ça s'apprend et on le devient; acquérir la maîtrise de la dynamique de groupe devrait être le premier apprentissage (Bridault, 1999b).

Soulignons, que les jeunes ont un attrait pour la collaboration. En effet, leur familiarité et leur participation avec les réseaux sociaux et les plateformes de production de contenus en sont la preuve (Jeandeau et al., 2019). De plus, les coopératives affirment que la culture et les valeurs coopératives ainsi que l'identité coopérative leur permettent d'attirer les jeunes talents (Jeandeau et al., 2019).

2.5 Identité coopérative et distinctions du modèle coopératif

En résumé, l'identité coopérative est un construit qui permet non-seulement de distinguer le modèle coopératif des autres types de PME mais aussi de s'identifier à l'organisation. Rappelons que les avantages du modèle coopératif sont : la finalité, c'est à dire la primauté du service aux membres plutôt que le rendement sur le capital, un rôle central comme investisseur, travailleur ou utilisateur, la force du groupe par la mise en commun des ressources. Ajoutons l'ancrage régional, l'encadrement juridique favorisant les valeurs démocratiques, la pérennité de l'organisation et le mouvement coopératif en tant que réseau de soutien pour les coopératives (CDRQ, 2021). Ces avantages viennent tous alimenter l'identité coopérative.

Les règles de l'économie sociale et les règles de gouvernance viennent *renforcer* les bons comportements pour que l'entreprise puisse être en cohérence avec l'identité coopérative idéale. Il n'en demeure pas moins que la réussite coopérative dépendra de son application. Coopérer c'est

réussir autrement, mais encore faut-il savoir comment (Bridault, 1998a). Le comment, c'est le savoir-faire et le savoir-être coopératifs dans une *exécution* réussie.

Maintenant que nous en savons plus sur l'entreprise coopérative, il sera intéressant de voir, lors de la prochaine section, de quelle manière le démarrage d'une entreprise coopérative se distingue.

Tableau 1 : Synthèse de la PME coopérative

Caractéristiques	Explications
Raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative existe pour répondre aux besoins de ses membres.
Les valeurs coopératives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhésion volontaire et ouverte à tous ; ▪ Pouvoir démocratique exercé par les membres ; ▪ Participation économique des membres, autonomie et indépendance ; ▪ Éducation, formation et information ; ▪ La coopération entre coopératives ; ▪ Souci de la communauté.
Les six principes de la loi sur les entreprises de l'économie sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfaction des besoins des membres ou de la collectivité ; ▪ L'indépendance vis-à-vis des organismes publics ; ▪ La gouvernance démocratique ; ▪ L'aspiration à la viabilité économique ; ▪ La distribution interdite ou limitée des surplus ; ▪ Le maintien de l'actif dans l'économie sociale.
La structure organisationnelle	<p>La structure organisationnelle dépend des besoins des membres ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coopérative de travailleurs ; ▪ Coopérative de consommateurs ; ▪ Coopérative de producteurs ; ▪ Coopérative de travailleurs actionnaires ; ▪ Coopérative de solidarité.
Pouvoir et structure décisionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implique deux volets indissociables : entreprise et association de personnes ; ▪ Pouvoir démocratique : Un membre = un vote ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication de quatre populations au sein de la structure : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres (usagers) ; ▪ Conseil d'administration (Orientation) ; ▪ Direction générale (Gestion) ; ▪ Travailleurs (employés, usagers).
La structure financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La participation financière est démocratique ; ▪ La coopérative appartient aux membres à raison de leur part sociale ; ▪ Le partage de richesse est collectif (ristournes).
Environnement législatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi sur les entreprises de l'économie sociale ; ▪ Loi sur les coopératives.
Environnement économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative fait partie de l'économie de marché car elle opère des activités marchandes ; ▪ Elle fait partie de l'économie sociale car elle vient répondre aux besoins des membres.
Environnement social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise coopérative vient répondre à un besoin social ; ▪ L'entreprise coopérative est mal perçue et incomprise.
Entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative est une vraie entreprise et ses défis sont similaires et différents aux autres <i>types d'entreprises</i>.
Entrepreneuriat collectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative est basée sur l'entrepreneuriat collectif et l'équipe entrepreneuriale, cet aspect est déterminant; ▪ Elle est en opposition au mythe de l'entrepreneur héros qui agit en solo.
La gestion participative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puisqu'elle est une entreprise de personnes, la gestion des ressources humaine est au centre de la gestion d'une coopérative ; ▪ La gestion d'une coopérative de travailleurs est participative. L'implication des membres comme employés-gestionnaires-décideurs augmente la mobilisation.
L'identité coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'identité coopérative est un construit de l'ensemble des caractéristiques de la coopérative.

3. Le démarrage d'une PME coopérative

On ne démarre pas une PME coopérative comme on démarre une entreprise traditionnelle. Le moteur de l'entreprise n'est tout simplement pas le même étant donné que l'entreprise coopérative vient répondre à un besoin (Bridault, 1998a). L'objectif premier de cette section est donc de saisir les principales caractéristiques spécifiques du démarrage d'une PME coopérative. Pour ce faire, nous avons retenu dans la littérature les concepts qui nous apparaissent les plus probants à la réalité du démarrage d'une coopérative. Préalablement, nous situerons le démarrage dans les phases de développement d'une PME en plus de définir les grandes étapes du démarrage d'une coopérative.

3.1 Phases de développement d'une PME

Le développement d'une petite entreprise se divise en cinq phases : l'existence, la survie, le succès, le déploiement et la maturité des ressources (Churchill & Lewis, 1983). Les phases d'existence et de survie viennent rejoindre le processus de démarrage de Filion et al. (2006) et le modèle synthèse de Lorrain, Belley et Ramangalahy (1994), comme quoi le démarrage d'une entreprise se termine lorsque l'entreprise est rentable. Ce sont spécifiquement les étapes jusqu'à la rentabilité qui nous intéresse.

3.1.1 Processus de démarrage d'une PME

Le processus de création d'une PME est la somme de quatre principales étapes : l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation (voir tableau 2 ; Filion et al., 2006). Lors de la phase d'initiation, on identifie l'occasion d'affaire, développe l'idée puis, décide de créer ou non l'entreprise (Filion & al., 2006). La phase de préparation regroupe la composition du plan

d'affaires, de l'étude de marché, de l'équipe entrepreneuriale (et de partenaires), de la mobilisation des ressources puis de l'enregistrement d'une marque/brevet s'il y a lieu (Filion & al., 2006).

La phase de démarrage débute par l'enregistrement juridique de l'entreprise puis l'engagement à temps plein dans l'entreprise. Elle rassemble également les étapes des aménagements des installations et équipements, le développement des produits et services, l'embauche d'employés puis, se boucle avec la première vente (Filion & al., 2006).

Finalement, la phase de consolidation vise la rentabilité et est cruciale pour la survie de l'entreprise. Son accent est mis sur la vente, les activités marketing et de promotion, la planification et la gestion. À cette étape de consolidation, les ventes subséquentes apparaissent souvent plus difficiles que la première vente et des lacunes majeures émergent souvent en raison du manque de connaissance du marché et des véritables besoins des utilisateurs (Filion & al., 2006).

Lors du démarrage d'une entreprise, la mobilisation de ressources financières, la constitution de la clientèle initiale ainsi que la mise en place des ressources humaines qui vont assumer le fonctionnement de l'entreprise sont trois défis particulièrement observés (Filion et al., 2006).

Puisque l'entreprise coopérative est une *vraie* entreprise, elle passe nécessairement au travers du processus et des étapes mentionnées ci-haut au même titre que toutes les entreprises. Toutefois, puisque l'entreprise coopérative est différente, nous convenons de définir son processus qui lui est distinct.

Tableau 2 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises

Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification de l'occasion d'affaires ▪ Réflexions et développement de l'idée d'affaires ▪ Décision de créer l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction du plan d'affaires ▪ Réalisation de l'étude de marché ▪ Mobilisation des ressources ▪ Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires) ▪ Enregistrement d'une marque de commerce et/ou brevet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrement juridique de l'entreprise ▪ Engagement à temps plein dans le projet ▪ Aménagement des installations et des équipements ▪ Développement du premier produit ou service ▪ Embauche des employés ▪ Première vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des activités de promotion ou de marketing ▪ Ventes ▪ Atteinte du seuil de rentabilité ▪ Planification formelle ▪ Gestion

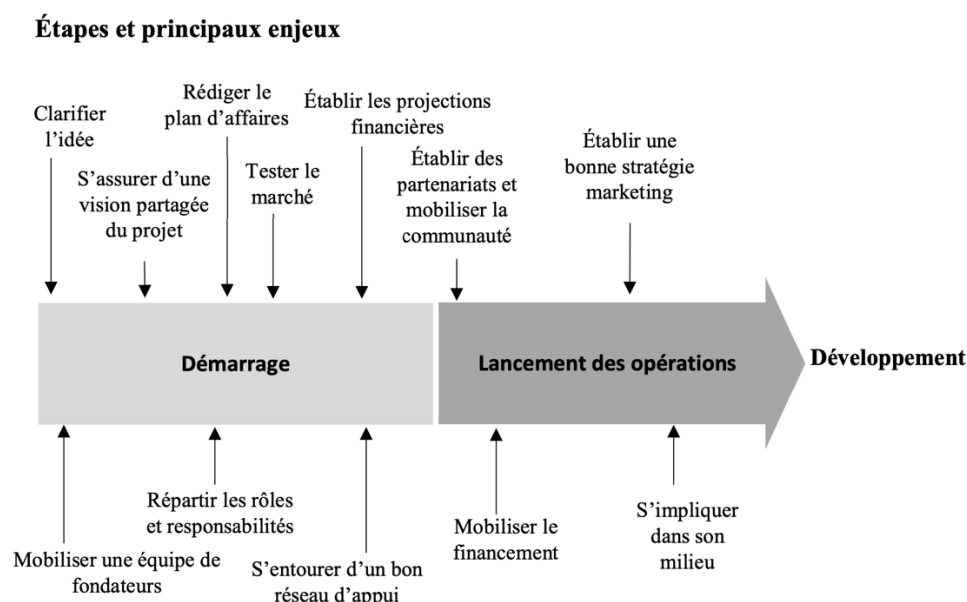
Source : Filion & al., (2006)

3.1.2 Le processus de démarrage d'une PME coopérative

La coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) est l'organisme-expert en démarrage d'entreprise coopérative. Effectivement, la mission de la CDRQ est de soutenir et promouvoir la création et le développement de coopératives par son service d'accompagnement spécialisé (CDRQ, 2021). En effet, tout au long du processus de démarrage, la CDRQ propose de l'accompagnement afin de guider les entrepreneurs dans leurs démarches et décisions (CDRQ, 2021). Cet organisme propose un processus de démarrage composé de deux grandes étapes: le prédémarrage et le lancement (voir tableau 3). Quant à Bridault (1999b), il offre lui aussi un processus en deux grandes étapes : la pré-coopérative et la coopérative en formation.

Réseau Coop, un organisme expert en démarrage de coopérative de travailleurs, s'appuie également sur une démarche en deux étapes soit le démarrage et le lancement des opérations (Gaudreault, 2018 ; Voir figure 3).

Figure 3 : Processus de démarrage d'une coopérative de travailleurs



Source : Ligne du temps, Réseau Coop repéré dans le mémoire de Gaudreault (2018) sur l'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec.

La première étape du démarrage d'une entreprise coopérative est la rencontre d'un premier noyau d'entrepreneurs qui partagent des besoins (Bridault, 1999b;). À cette étape, il convient de valider l'intensité du besoin et de mobiliser un groupe de membres fondateurs potentiels à participer à l'aventure entrepreneuriale coopérative (Bridault, 1999b; Gaudreault, 2018). Le projet doit être suffisamment porteur pour motiver les membres à investir temps et énergie. Une forte intensité du besoin est donc l'une des conditions de réussite d'un groupe d'entrepreneurs dans une démarche coopérative (Bridault, 1999b). Pour Côté (2007a), ce succès passe par une vision

audacieuse : seuls les buts extraordinaires amènent des efforts extraordinaires. Plusieurs réunions seront nécessaires afin de clarifier le projet et arriver à un consensus. La dynamique de groupe se précisera au fil du temps et il conviendra de bien évaluer cet « esprit de corps », ce sentiment d'appartenance et de solidarité sur lesquels s'appuiera la future entreprise (Bridault, 1999b). Puisque les décisions seront prises démocratiquement par le groupe d'entrepreneurs et qu'ils n'ont pas tous la même personnalité et les mêmes attitudes (fonceur, prudent, suiveur, etc), il n'est pas rare que le résultat d'une décision finale soit un compromis. Nécessairement, ces décisions seront plus réfléchies, moins risquées, moins impulsives que les décisions prises par un entrepreneur agissant seul (Bridault, 1999b). La coopérative est de ce fait moins spectaculaire dans sa prise de risque, elle se bâtit tranquillement, à long terme. La coopérative n'est donc pas nécessairement une formule « passe-partout » et il convient de valider que la coopérative est l'outil collectif le mieux adapté pour répondre aux besoins des membres. Valider que le projet est viable (qu'il répond à un besoin et qu'il est économiquement rentable) passe obligatoirement par une étude de faisabilité (Bridault, 1999b; Gaudreault, 2018 ; CDRQ, 2021). L'étape de pré-coopérative est généralement longue. Une fois la décision prise de créer l'entreprise, l'étape de la *coopérative en formation* est normalement plus courte (Bridault, 1999b).

La phase de lancement quant à elle comporte les deux sous-étapes que sont la constitution légale et la mise en opération. Le rôle de la CDRQ est au premier plan lors de cette phase car elle accompagne justement les entrepreneurs dans leur démarche d'enregistrement d'entreprise, de composition des règlements et du fonctionnement d'une assemblée générale (CDRQ, 2021).

Tableau 3 : Processus de démarrage d'une coopérative de la CDRQ

1. Prédémarrage					
1.1 Idéation et création du groupe			1.2 Conception du modèle d'affaire		
Définition du besoin et la raison d'être de la coop	Création du comité provisoire	Étude de faisabilité	Mobilisation des parties prenantes	Co-construction du plan d'affaire	Recherche de financement
2. Lancement					
2.1 Constitution légale			2.2 Mise en opération		
Demande de statuts	Règlements, politiques, contrats de membres et registres	Assemblée générale d'organisation et du premier CA	Début des activités commerciales	Formation, suivi et Assemblée générale annuelle	

Quant à elle, la ligne du temps (Figure 3) utilisée par Réseau Coop est intéressante dans la mesure où elle exprime, en plus des différentes étapes, certains enjeux tels que : la mobilisation de l'équipe des fondateurs, la mobilisation du financement, l'importance d'établir des partenariats et de mobiliser la communauté (Gaudreault, 2018). Le mot *mobilisation* est récurrent démontrant toute son importance. La notion de vitalité économique apparaît aussi comme évidente par l'entremise des étapes suivantes : tester rapidement le marché, établir des projections financières et avoir une bonne stratégie marketing.

3.2 Les caractéristiques du démarrage d'une PME coopérative

3.2.1 La relation au temps et l'accompagnement entrepreneurial et coopératif

Le démarrage d'une entreprise demande du temps. Tout entrepreneur et accompagnateur de projet devrait être avisé que le voyage jusqu'à la rentabilité peut être long (Filion & al., 2006). Pour la coopérative, les difficultés de législation rendent le processus de création plus long et plus onéreux qu'une entreprise traditionnelle (Jeandeau & al., 2019). Cela prend en effet, en moyenne, de trois à six mois avant de se rendre à la phase de démarrage (Côté, 2007b). La durée du processus de formation d'un groupe d'entrepreneurs collectif peut même s'étirer de quelques mois à plusieurs années (Bridault, 1998a). Durant ce processus de prédémarrage, les porteurs du projet pourront, grâce à de l'accompagnement, se familiariser avec la formule coopérative (Côté, 2007b); ils pourront déterminer si la formule coopérative correspond bien au modèle d'entreprise pour leur projet (Côté, 2007b). En ce sens, notons qu'environ seulement un projet sur dix se rendra à la phase de démarrage; Autrement dit, neuf projets sur dix ne dépassent pas le prédémarrage (Côté, 2007b). Les promoteurs qui pensent pouvoir utiliser le modèle coopératif pour profiter de subventions ou profiter de passes fiscales sont souvent éliminés naturellement par le processus d'accompagnement (Côté, 2007b). En plus du travail de formalisation, le porteur de projet doit rapidement être en mesure d'expérimenter son projet par l'action et ainsi, ne pas tomber dans le piège d'un modèle théorique très approfondi puisque le marché doit être testé (Slitine & Barthelemy, 2010).

L'accompagnement du porteur de projet lors de la phase de démarrage est essentiel à son succès (Slitine & Barthelemy, 2010). L'accompagnement est en fait, indispensable à toutes les étapes du processus de création de l'entreprise (Filion et al., 2006). Bien que la réalité entrepreneuriale d'une entreprise coopérative soit proche de l'entreprise classique, il est nécessaire

que l'accompagnement d'entreprise sociale soit réalisé par des structures spécialisées. (Slitine & Barthelemy, 2010). Cela met en relief deux besoins d'accompagnements intimement liés et complémentaires, celui d'un accompagnement entrepreneurial et celui d'un accompagnement propre à la coopérative.

L'entrepreneur a souvent besoin de soutien moral et de conseils; l'accompagnement peut jouer le rôle de réseau social et mettre le porteur de projet dans l'action, l'amener à se poser les bonnes questions et à mettre ses énergies aux bons endroits (Slitine & Barthelemy, 2010). L'accompagnement peut également aider à valider l'idée initiale d'affaires et ainsi prendre la décision d'entreprendre un projet de création d'entreprise avec plus d'assurance, plus rapidement (Filion et al., 2006).

L'accompagnement coopératif aide les porteurs de projet à mieux comprendre le modèle coopératif et à clarifier leur projet d'affaire. Le bon degré d'accompagnement de la part de l'expert-accompagnateur sera essentiel pour ne pas démobiliser les porteurs de projet (Bridault, 1999b; Slitine & Barthelemy, 2010). Par ailleurs, l'accompagnement par une structure spécialisée permet de compenser le manque de capacité des entrepreneurs à concilier le monde du social au monde de l'économique (Slitine & Barthelemy, 2010). Cette animation par l'accompagnateur demande beaucoup d'énergie puisqu'il faut continuellement expliquer la coopérative encore mal connue (Côté, 2007b). L'accompagnement vise aussi à s'assurer de la compétence en gestion de l'équipe entrepreneuriale (Côté, 2007b). La tendance démontre que l'accompagnement est souvent centré sur l'aspect financier du développement coopératif. Il est toutefois important d'accorder une attention distincte au volet associatif et à la vitalité coopérative (Côté, 2007b). Dans cet ordre d'idée, trois études de marché sont capitales dès le début du projet: une étude de marché classique,

une étude de marché sociale et une étude de territoire (Slitine & Barthelemy, 2010). L'étude de marché classique fait référence à l'aspect économique et concurrentiel, elle est trop souvent négligée. En effet, la grande majorité des entrepreneurs font un plan d'affaires mais moins du tiers ont des études de marché complètes (Filion & al. 2006). L'étude de marché sociale n'est pas assez travaillée dans les projets de création d'entreprises sociales en phase d'amorçage (Slitine & Barthelemy, 2010). Elle représente les besoins et comment ceux-ci seront répondus. Finalement l'étude de marché politique vise à valider les jeux de pouvoir et à valider si les acteurs territoriaux sont ouverts à de nouvelles initiatives sociales (Slitine & Barthelemy, 2010). Fait intéressant, être localisé en milieu rural permet de bénéficier de façon plus marquée du leadership et de l'appui des élus municipaux (Lagacé, Lussier, & Yorn, 2014) et cette proximité des intervenants devient une clé essentielle dans le développement coopératif (Côté, 2007b).

Autre constat, peu de professionnels, tels que comptables, notaires ou avocats, ont développé une expertise quant à la réalité de l'entreprise coopérative (Côté, 2007b). Développer et pérenniser ce réseau d'acteurs en développement coopératif est déterminant dans la réussite du démarrage de projet coopératif (Côté, 2007b).

3.2.2 Équipe entrepreneuriale

Les démarrages d'entreprises se font de plus en plus en équipe (Filion & al., 2006) et cela met en relief la notion de bien choisir ses associés et d'être bien outillé dans le fonctionnement des équipes entrepreneuriales (Filion & al., 2006). L'équipe entrepreneuriale doit être complémentaire au niveau des compétences et convergente aux niveaux des aptitudes sociales puis des valeurs coopératives (Bridault, 1998b). Par ailleurs, partager les mêmes valeurs et avoir des

compétences complémentaires n'est pas nécessairement gage de succès. Une chimie d'équipe doit également être au rendez-vous et il convient préalablement de s'assurer que cette chimie existe (Charrette & Eaves, 2020).

3.2.3 Le financement

Le rôle des financiers dans le développement coopératif est fondamental et la croyance populaire veut que l'absence de capitaux soit le premier obstacle au développement coopératif (Côté, 2007b). Pour les financiers, trois points majeurs ressortent avant d'octroyer les fonds : la portée du marché, la compétence de l'équipe de gestion et la vitalité du volet associatif. Ce que veulent les financiers et les bailleurs de fonds, c'est de s'assurer que le positionnement stratégique de la coopérative soit économiquement viable et qu'il répond à un réel besoin (Côté, 2007b). Corrélativement, comprendre les objectifs des bailleurs de fonds peut aider à adapter la présentation du projet coopératif et peut faciliter l'accès au financement (Charrette & Eaves, 2020). Par ailleurs, les jeunes en particulier peuvent trouver difficile d'avoir accès à du capital pour les besoins de leur coopérative (Jeandeau & al., 2019). En effet, étant jeunes, ils ont peu d'expérience professionnelle et leur bas de laine est souvent peu fourni. Ajoutons qu'il est toujours bien vu par les bailleurs de fonds que les membres soient motivés à capitaliser eux-mêmes leur entreprise et qu'ils soient prêts à investir de leur propre argent (Charrette & Eaves, 2020).

Il existe quatre mythes sur le financement : les sources de financement sont faibles ou inexistantes, la complexité à accéder au financement, l'endettement n'est pas une bonne pratique et la discrimination envers la coopérative de travailleurs (Charrette & Eaves, 2020). Pour eux, la recherche de financement peut en effet demander beaucoup d'efforts (préparation et multiples

interactions avec les bailleurs de fonds). Par ailleurs, ils réitèrent que les bailleurs de fonds veulent investir et que les sources de financement sont abondantes. Cependant, au niveau local, le manque d'expertise des analystes peut être un frein au financement des coopératives et possiblement contribuer à leur discrimination (Charrette & Eaves, 2020).

3.2.4 Le marché et le milieu

Les pressions du marché viennent affaiblir les règles coopératives et affectent les comportements des acteurs-clés. Conséquemment, l'identité coopérative de l'entreprise aura aussi de la difficulté à être maintenue de manière cohérente (Côté, 2007a). Par ailleurs, les coopératives peuvent trouver ardu les processus d'appels d'offres publics, que ce soit par les obstacles législatifs, réglementaires ou encore le manque de compréhension de la coopérative (Jeandeaup & al., 2019).

La principale lacune des entreprises lors de leur création, c'est l'absence d'études de marché. Le plan marketing et le plan stratégique ne sont pas des outils fortement utilisés non plus par l'ensemble des entreprises en démarrage (Filion & al 2006) ; cela a pour conséquence que les entrepreneurs ne connaissent pas bien leur marché et les besoins de leurs clients. D'autre part, le plan d'affaires social est souvent peu et mal-utilisé. Sa sous-utilisation est souvent la conséquence des entrepreneurs à vouloir passer trop rapidement à l'action alors que sa surutilisation freine l'action et paralyse l'entreprise. Au démarrage, le plan d'affaires social doit être un outil souple et contribuer aux processus de réflexion puisque sa véritable valeur est d'aider les porteurs de projet à se poser les bonnes questions (Slitine & Barthelemy, 2010).

L'entreprise coopérative est une entreprise caméléon car elle prend les couleurs de son milieu (Bridault, 1998a) et la meilleure pratique demeure la capacité d'écoute et la proximité des milieux concernés. Il est essentiel de connecter avec les élus municipaux et les citoyens en plus de demeurer souple quant à la stratégie à adopter (Côté, 2007b). Il faut aller vers les gens et démarrer avec la dynamique locale.

3.2.5 La formation, la gestion et l'identité coopérative

La formation continue sur l'éducation coopérative octroyée à l'ensemble des parties prenantes de la coopérative est utile pour pallier les ambiguïtés de la dynamique coopérative et par le fait même, créer des liens forts (Côté, 2007a). En effet, la formation fournit aux individus les moyens de trouver sa place dans l'organisation et d'utiliser de manière optimale ses capacités (Côté, 1997). L'éducation coopérative est de ce fait un incontournable pour les gestionnaires qui veulent mettre au-devant la véritable participation (gestion participative), l'efficacité, l'efficience, la recherche de sens et le sentiment d'appartenance (Côté, 1997). On peut déduire que lors du démarrage de la coopérative, l'éducation coopérative permet de bâtir et renforcer l'identité coopérative. Pour Filion et al. (2006), il est évident que les entrepreneurs ont davantage besoin de formations pour les aider à créer, démarrer, gérer et pérenniser leur PME. Il convient de mentionner que la gestion d'une coopérative ne doit pas être appliquée comme un miroir des pratiques de gestions des autres modèles d'entreprises classiques (Bridault, 1998a).

Tableau 4 : Synthèse des éléments du démarrage d'une PME coopérative

Éléments	Caractéristiques et explications
La relation au temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarrer une entreprise est long ; ▪ Le processus de démarrage d'une PME coopérative est plus long que le démarrage d'une PME classique ; ▪ La rentabilité prend du temps ; ▪ Les prises de décisions sont démocratiques, plus lentes et résultent souvent sous forme de compromis ; ▪ La patience et la persévérance sont des habiletés plus importantes dans le démarrage d'une coopérative que dans une entreprise traditionnelle.
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accompagnement entrepreneurial et l'accompagnement coopératif sont deux besoins distincts ; ▪ Le bon degré d'accompagnement coopératif est nécessaire pour mobiliser et supporter les promoteurs dans la conciliation entre l'économique, le social (collectif) et le politique, il permet également d'évaluer les capacités de gestion du groupe d'entrepreneurs ; ▪ L'accompagnement coopératif doit être fait par une structure spécialisée ; ▪ Peu d'expertise en entrepreneuriat coopératif (ex. : avocats, notaires, comptables) ; ▪ La formation est nécessaire pour bien comprendre les subtilités de la coopérative.
Outils au démarrage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entrepreneurs ont des carences lorsqu'il s'agit de fournir des études de marché, sociales et politiques.
Identité coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les valeurs coopératives ; ▪ L'intensité du besoin et cohérence du modèle coopératif ; ▪ Raison d'être ; ▪ Compréhension et perception erronée de la coopérative ; ▪ La formation et l'éducation coopérative.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La loi sur les coopératives et la loi sur les entreprises d'économies ajoutent une couche de complexité à la gouvernance ; ▪ Lors du démarrage, les membres doivent ériger les règles de gouvernance de la coopérative à l'intérieur des limites de la loi sur les coopératives ; ▪ L'étape de constitution est fortement appuyée par la CDRQ ; ▪ Lors du démarrage d'une coopérative, les membres doivent apprendre à gérer une association de personne en plus d'une entreprise ; ▪ Les décisions sont prises de manières démocratiques ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une mauvaise compréhension des rôles et responsabilités peut créer des problèmes de gouvernance.
Entrepreneuriat collectif et équipe entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La réussite d'un projet coopératif exige la maîtrise du fonctionnement d'un groupe et la maîtrise de la gestion d'un projet économique ; ▪ Les aptitudes entrepreneuriales et les aptitudes sociales sont nécessaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ Intérêt pour le travail d'équipe ○ Capacité d'accepter la critique ○ Le leadership (capacité à mobiliser les autres) ○ La patience et la persévérance ○ Compétences complémentaires des membres de l'équipe ○ Chimie d'équipe ○ Une bonne compréhension des rôles et responsabilités puis de la répartition des tâches agit sur la mobilisation des membres ▪ La force du nombre permet une meilleure capacité d'adaptation et une meilleure résilience face aux crises et aux changements rapides ; ▪ La communication ; ▪ La gestion participative ; ▪ L'expérience professionnelle antérieure de chaque individu est une valeur ajoutée pour l'entreprise ;
Implication dans le milieu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopérative prend naissance dans le milieu, elle peut profiter de l'appui des élus municipaux.
Le financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coopératives ont des besoins de financement et le manque d'expertise en ce sens ne rend pas la tâche du financement facile ; ▪ Les jeunes peuvent trouver difficile le financement de leur entreprise coopérative.
Le marché	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilité financière ; ▪ Projection financière ; ▪ Études de marché peu utilisées ; ▪ Tester le marché rapidement ; ▪ Connaissance du marché ; ▪ Plan d'affaires ; ▪ Plans marketing peu utilisés ; ▪ Vision prospective (prendre en considération la compétition, notamment par de la veille stratégique) ;

4. Défis, enjeux et facteurs clés de succès de la coopérative

La présente section a pour but de mieux comprendre les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative. Nous débuterons par la construction d'une définition d'un facteur clé de succès. Par la suite, nous viendrons énumérer les différents défis et enjeux des entreprises de l'économie sociale et plus précisément des coopératives. Finalement, nous ferons le pont entre les facteurs clés de succès propres aux éléments de la coopérative et de son émergence.

4.1 Facteurs clés de succès

Dans le domaine des facteurs clés de succès lors de la création d'une entreprise, il n'y a pas de vérité absolue et un écart important demeure entre les recherches scientifiques et la réalité constatée sur le terrain (Slitine & Barthelemy, 2010). Pour cette raison et pour les fins spécifiques de cet essai, nous croyons bon de procéder au construit d'une définition d'un facteur clé de succès propre à la réalité coopérative.

Les facteurs clés de succès ont pris origine dans le champ du management des systèmes d'information pour ensuite être transférés dans le champ de la recherche stratégique (Grunert & Ellegaard, 1992). Ainsi, on dénombre trois écoles de pensées stratégiques sur les facteurs clés de succès. L'école de design maintient que chaque entreprise est unique dans tous les aspects et qu'ainsi, seules les études de cas sont pertinentes pour évaluer de manière précise les facteurs clés de succès (Mintzberg, 1990). D'un autre côté, l'école de planification vise les bons instruments pour développer la bonne stratégie (Grunert & Ellegaard, 1992). L'objectif de cette école est de savoir comment les preneurs de décisions évaluent les facteurs de succès et comment cela influence la stratégie. Ils assument que le nombre de facteurs clés est petit. Pour eux, le but est d'augmenter

les compétences des preneurs de décisions (Gunert & Ellegaard, 1992). Finalement, l'école de l'expérience-partagée met son focus sur le fait qu'il existerait une vérité objective. Ainsi elle viendrait mettre en relief les *réels* facteurs clés de succès vis-à-vis des perceptions. Ainsi, les facteurs clés de succès seraient propres à chaque situation, fondées sur la recherche (Gunert & Ellegaard, 1992). L'école de l'expérience partagée propose également que les facteurs clés font partie du marché puis que l'avantage concurrentiel dépend de la valeur perçue sur son coût relatif. Conséquemment, un facteur clé de succès a un impact direct sur la valeur perçue et le coût relatif (Gunert & Ellegaard, 1992).

De notre côté, nous préférons rester souples quant à la définition d'un facteur clé de succès. De ce fait, nous retiendrons qu'un facteur clé de succès est limité en nombre, unique à chaque situation (entreprise, environnement, entrepreneurs/équipe entrepreneuriale), subjectif quant à sa valeur perçue et à son coût relatif, puis est, potentiellement gage d'avantage concurrentiel.

4.1.1 Facteur clé de succès et performance de la coopérative

Pour Slitine & Barthelemy (2010), il faut se méfier de toute logique optimiste et simpliste qui suppose que la réussite d'une entreprise sociale soit assurée si l'ensemble des FCS sont présents. De plus, peu d'auteurs prennent en compte les spécificités des entreprises sociales pour déterminer des critères de réussite (Slitine & Barthelemy, 2010). En effet, la majorité des auteurs insistent sur des critères de performance économique de l'entreprise créées pour déterminer son succès. Les ressources disponibles, le revenu net, le taux de croissance, le retour sur investissement, la rentabilité et la croissance du nombre d'employés en sont des exemples (Slitine & Barthelemy, 2010). Les critères de réussites complémentaires peuvent, quant à eux, permettre davantage

d'évaluer la qualité des actions entrepreneuriales : l'organisation des activités et la répartition des responsabilités ou le développement du produit (Slitine & Barthelemy, 2010). Une autre série de critères est élaborée en fonction de l'avancée dans le processus entrepreneurial : rapidité et persévérance, mise en œuvre effective des décisions, réalisation des idées initiales après la création (Slitine & Barthelemy, 2010). Cela rejoint la position de Lagacé et al. (2014) qui par leur étude de cas multiples témoignent ces types de succès : capacité à assumer la double mission économique et sociale, pérennité de l'entreprise et résilience face aux différentes crises, offrir des services adaptés aux besoins d'une clientèle, rentabilité, implication des membres et des partenaires, notoriété et reconnaissance pour ne nommer que ceux-ci.

Or, dans une démarche de création d'entreprise coopérative de travailleurs, il nous apparaît évident que l'objectif ultime de créer son environnement de travail ne se mesure pas simplement par la dimension économique et que d'autres éléments complémentaires doivent forcément servir à mesurer la performance de l'entreprise.

4.1.2 Les facteurs clés de succès au démarrage d'une PME coopérative

Certains facteurs clés de succès apparaissent particulièrement préjudiciables pour l'émergence d'entreprises sociales : la mobilisation des parties prenantes, la personnalité entrepreneuriale, la persévérance et la viabilité du modèle économique (Slitine & Barthelemy, 2010). Nous avons vu précédemment, lors de la section sur le démarrage d'une coopérative, que ces éléments sont en effet soulignés.

Pour Lagacé et al. (2014), les facteurs clés de succès d'une entreprise d'économie sociale se regroupent en cinq catégories : les catalyseurs, les facteurs externes, la structure de l'organisation, les stratégies d'entreprises et les capacités stratégiques. Pour eux, les catalyseurs sont surtout présents lors de l'émergence du projet d'affaires; ils englobent la vision, le leadership, la cohérence de la mission avec le besoin, l'implication et la proximité avec le milieu et finalement les ressources.

Lagacé et al. (2014) affirment que les facteurs externes sont ceux qu'on ne contrôle pas, et qui fait référence au secteur d'affaires spécifique à l'entreprise et à l'environnement PESTEL⁴. La structure de l'organisation fait référence au mode de gouvernance, à la participation des membres et de la clientèle, aux outils de gestion et à l'organisation du travail. Les stratégies d'entreprises sont les facteurs quant au pilotage de l'entreprise, les prises de décisions, le positionnement de l'entreprise et la construction de liens avec les membres et la communauté. Finalement, les capacités stratégiques sont les attributs humains de l'entreprise qui concernent les dirigeants : compétences et attitudes pour mobiliser les ressources du milieu et instaurer une culture d'entreprise, capacités à exercer une veille stratégique et orienter le développement selon les priorités. Les trois dernières catégories seraient plus enclines à contribuer au succès ou l'échec de l'entreprise (Lagacé et al., 2014). Pour connaître du succès l'entreprise doit agir de manière prospective plutôt que réactive ou proactive. En d'autres termes, elle doit prendre des décisions en cohérence avec la vision et son identité, tout en se basant sur les analyses et les tendances relatives aux situations attendues (Lagacé et al., 2014).

⁴ PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal

4.2 Défis et enjeux de la PME coopérative

Si comprendre les facteurs clé de succès est nécessaire pour prendre de meilleures décisions, il est également important d'avoir une bonne idée des obstacles à venir. Nous ferons donc un rapide survole des défis et enjeux pour la coopérative.

Les organisations du futur seront confrontées aux quatre grands défis que seront la loyauté (employés et membres pour la coopérative), la mobilisation par les valeurs, l'apprentissage en contexte organisationnelle et la quête de sens et de légitimité (Côté, 2007a). La bonne nouvelle est que le mode d'organisation de la coopérative apparaît comme étant avantageux pour répondre à ces défis et l'identité coopérative devient par le fait même, un enjeu de développement stratégique (Côté, 2007a).

4.2.1 Défis et enjeux des entreprises de l'économie sociale

Les six défis les plus soulignés par les entreprises de l'économie sociale sont de : renforcer la mission de l'organisation et de répondre aux besoins des membres, d'améliorer la qualité des biens ou services offerts, la recherche de financement, la promotion de l'organisation et de ses produits, accroître les revenus autonomes puis accroître l'impact de l'organisation dans la communauté (Ministère de l'Économie sociale, de l'innovation et des exportations, 2015).

L'entreprise coopérative est un outil humain formidable mais d'un maniement fragile (Bridault, 1998a). Gérer une coopérative est difficile : la dualité de sa structure d'entreprise et d'association de personnes, la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, la rentabilité

financière, l'intensité concurrentielle via la mondialisation, la gouvernance démocratique puis, bien entendu, la rapidité de l'évolution des marchés sont tous des défis qui exercent des pressions sur l'entreprise coopérative (Côté, 2005).

Un des points faibles de la coopérative est que les dirigeants élus ne maîtrisent pas toujours et complètement le fonctionnement démocratique (Bridault, 1998a). De plus, les gestionnaires des coopératives ainsi que les dirigeants ne savent pas comment gérer la coopérative et s'inspirent des techniques et méthodes des entreprises privées (Bridault, 1998a; Côté 2007a). L'équilibre entre l'efficacité économique et la maximisation de l'avantage coopératif demeure au centre de la problématique de gestion d'une coopérative (Bridault, 1998b).

Par ailleurs, du côté des enjeux, le vieillissement de la population frappe l'ensemble des secteurs et des entreprises. En effet, la relève d'entreprise puis la relève des jeunes forment une première vague de défis (Arteau, Brassard, & Malo, 2006). Le vieillissement de la population a un impact sur le recrutement de nouveaux membres et de la main-d'œuvre, afin de développer le sentiment d'appartenance chez les prochaines générations de membres, le mouvement coopératif devra savoir comment répondre aux besoins des jeunes et apporter des solutions innovantes (Arteau et al., 2006) La mondialisation, la perception de la coopérative, la capitalisation ainsi que les mesures de soutien aux coopératives sont aussi des enjeux auxquels la coopérative est tributaire (Arteau et al., 2006).

L'intensité concurrentielle est le principal défi de développement des entreprises en général, mais de façon plus marquée pour les coopératives (Rivard, 2016). Comme deuxième défi, les coopératives semblent avoir plus de difficultés à s'adapter à la demande (Rivard, 2016). Puisque la PME coopérative exporte peu et finance moins la recherche et le développement (Rivard, 2016) et qu'elle est souvent issue du local, nous pouvons supposer que ces éléments alimentent ces défis. Bien connaître sa clientèle et la concurrence par une étude de marché, une étude sociale et politique pourrait réduire ce défi d'intensité concurrentielle ainsi que les défis mentionnés précédemment.

4.3 Synthèse des facteurs clés au démarrage d'une PME coopérative

En résumé, les facteurs clés de succès sont multidimensionnels car ils peuvent venir autant de l'environnement, de l'entreprise ou encore de l'équipe entrepreneuriale. Ils viennent contribuer de manière spécifique (chaque situation est unique) au succès de l'entreprise et cette mesure peut se faire de plusieurs façons qui vont bien au-delà de la performance financière. De plus, cette évaluation d'un facteur clé de succès est subjective car chacun la perçoit avec sa propre lunette, lui accordant une valeur perceptuelle et un coût relatif. De surcroît, un facteur clé de succès peut être gage d'avantage concurrentiel.

En contexte de démarrage d'entreprise coopérative dans un environnement aux changements rapides, il convient de rappeler que les défis et les enjeux sont multiples et qu'une bonne compréhension de ces derniers aideront nécessairement l'organisation à mieux identifier les facteurs clés de succès et concrètement, à mieux naviguer.

Tableau 5 : Synthèse des Facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative

Éléments	Caractéristiques et explications
Facteur clé de succès	Un facteur clé de succès est : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limité en nombre ; ▪ Subjectif (valeur perçue sur coût relatif) ; ▪ Particulier ou unique à chaque situation (environnement, entreprise, entrepreneur); ▪ Source potentielle d'avantage concurrentiel.
Les facteurs clés de succès de la coopérative	La performance financière est souvent utilisée pour mesurer les critères de réussite. Toutefois, les apprentissages, la qualité des décisions, la réalisation des démarches entrepreneuriales doivent être considérés comme des mesures pertinentes de performance. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfaction des membres ▪ La satisfaction des parties prenantes ▪ La gestion démocratique et participative ▪ Vision ambitieuse et prospective ▪ S'impliquer dans le milieu
Les facteurs clés de succès au démarrage de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensité du besoin ; ▪ Un « fit » de l'équipe entrepreneuriale (ouverture, goût du collectif, valeurs partagés) ; ▪ Apprendre à travailler en équipe et capacité à prendre des décisions ; ▪ Vision et recherche de sens ; ▪ Mobilisation des parties prenantes (leadership) et capacité à conjuguer le collectif avec l'économique (grâce à l'expertise de la CDRQ) ; ▪ Facteur temps (patience et persévérance) ; ▪ Financement (marge de manœuvre) ; ▪ Viabilité du modèle économique en lien avec le besoin ; ▪ Implication dans le milieu ; ▪ Tester rapidement le marché et ne pas être trop rigide par rapport au plan théorique (connaître la clientèle et ses besoins).
Les défis et les enjeux de la coopérative	Environnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mondialisation ; ▪ Pénurie de main d'œuvre, relève des jeunes ; ▪ Perception erronée de la coopérative ; ▪ Intensité concurrentielle.
	Entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dualité entre efficacité économique et maximisation de l'avantage coopératif ; ▪ Renforcer la mission de l'organisation et répondre aux besoins des membres ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la qualité des biens ou services offerts ; ▪ La recherche de financement ; ▪ La promotion de l'organisation et de ses produits (marketing) ; ▪ Accroître les revenus autonomes ; ▪ Accroître l'impact de l'organisation dans la communauté ; ▪ Mieux comprendre la demande et la clientèle (étude de marché) ; ▪ Faible investissement en recherche et développement ; ▪ Faible exportation ; ▪ Souvent limitée au local ; ▪ Loyauté des employés et des membres ; ▪ La mobilisation par les valeurs ; ▪ L'apprentissage en contexte organisationnelle ; ▪ La quête de sens et de légitimité.
	<p>Entrepreneurs & équipe entrepreneuriale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gestionnaires s'inspirent des modèles d'entreprises privées; ils peuvent avoir une mauvaise compréhension de leurs tâches, de leurs rôles et de leurs responsabilités ; ▪ L'apprentissage du travail en équipe ; ▪ Engagement important à investir temps et énergie, souvent de manière bénévole surtout lors du démarrage.

5. Question et objectifs de la recherche

Suite à cette revue de littérature, on comprend que le démarrage d'une coopérative se distingue de celui d'un autre type d'entreprise. Plusieurs éléments ont été relevés comme étant particulièrement performants pour le démarrage d'entreprise coopérative. Ainsi, la question de recherche qui nous interpelle est la suivante : Quels sont les facteurs clés de succès au démarrage d'une PME coopérative? Cette question vient répondre à deux principaux objectifs. Le premier objectif est de mieux comprendre la coopérative dans son ensemble et plus précisément les facteurs clés lors du démarrage. Cet objectif davantage théorique a été accompli grâce à une revue de littérature exhaustive. Le second objectif de recherche est davantage pragmatique, soit d'offrir un exemple concret de succès auquel les futurs entrepreneurs pourront se référer. L'étude de cas unique a été retenue et sera l'objet du prochain chapitre.

Finalement, rappelons que le chercheur croit intuitivement que le modèle d'entreprise coopérative sera de plus en plus utilisé afin de répondre aux enjeux sociaux et économiques de plus en plus complexes de notre société. Le présent essai viendra assurément apporter des éléments de réponse à cette intuition. Chemin faisant, si l'entreprise coopérative s'avère effectivement un modèle d'entreprise d'avenir, l'essence du présent essai devient doublement pertinent puisqu'il vient outiller les futurs entrepreneurs en plus de participer à ce renouveau de l'entrepreneuriat.

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche

1. Choix d'une stratégie de recherche appropriée

1.1 Design de la recherche

Le design de la recherche est déterminant dans tout projet de recherche empirique (Royer & Zarlowski, 2014). La cohérence entre les différentes parties du design de recherche telles que la problématique, la littérature, les données et les résultats seront gage d'une réponse de qualité à la question de recherche (Royer & Zarlowski, 2014). Pour cette étude, nous avons retenu l'étude de cas unique puisqu'on s'intéresse au démarrage d'une seule coopérative qui a traversé récemment la phase de démarrage avec succès. L'avantage de l'étude de cas en profondeur est qu'elle permet une grande flexibilité pour favoriser le jaillissement de nouveaux éléments puis d'y intégrer ultérieurement la littérature (Royer & Zarlowski, 2014).

1.2 Positionnement épistémologique

En management, l'épistémologie s'intéresse au lien entre le chercheur et l'objet de recherche (Prévost & Roy, 2015). L'épistémologie se divise en deux paradigmes opposés : le réalisme et le constructivisme. Le réalisme assied son positionnement sur l'existence d'une réalité indépendante et extérieure au chercheur (Allard-Poesi & Marechal, 2014). Le positionnement réalisme regroupe le réalisme critique, le positivisme et le post-positivisme. D'autre part, le constructivisme affirme que le chercheur construit son interprétation de la réalité face à l'objet. Le constructivisme regroupe l'interprétativisme, le post-modernisme et le constructivisme ingénierie (Allard-Poesi & Marechal, 2014)

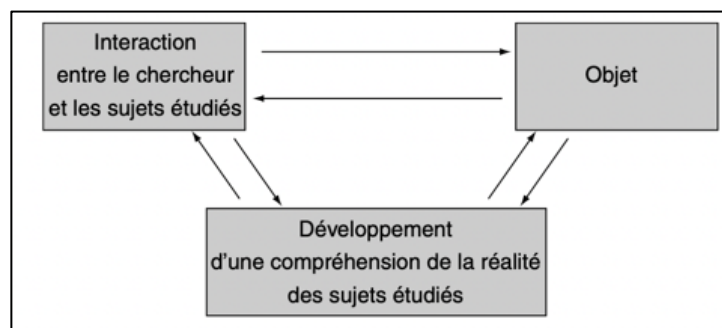
1.3 Méthode de recherche : l'approche interprétative qualitative

Le but de l'approche interprétative étant de comprendre les actions et les significations que les acteurs accordent à leurs expériences pour construire leurs réalités sociales (Allard-Poesi & Marechal, 2014), il nous apparaît évident que cette approche est adaptée à la présente recherche.

Ajoutons que l'approche interprétative a la particularité de préciser l'objet de recherche à mesure que la compréhension du chercheur se développe (Allard-Poesi & Marechal, 2014 ; voir figure 4). Pour la présente recherche, le chercheur s'est d'abord intéressé aux défis et enjeux des coopératives pour finalement préciser son objet de recherche sur les facteurs clés de succès au démarrage d'une coopérative. Ce « va et vient » ou cette construction de l'objet dans l'approche interprétative nécessite obligatoirement une ouverture d'esprit du chercheur pour ajouter de la validité à l'étude de cas (Yin, 2018).

Puisque l'objet de recherche est de comprendre en profondeur le phénomène du démarrage d'une coopérative vécu par les acteurs, et plus précisément, quelle perception ont-ils des facteurs clés de succès du démarrage de leur coopérative, le positionnement de l'approche interprétative nous apparaît cohérent. Pour Allard-Poesi et Marechal (2014), ces phénomènes humains, étant imprévisibles et distincts à leur réalité propre, se définissent précisément par les interactions avec l'environnement.

Figure 4 : Construction de l'objet dans l'approche interprétative



Source : Méthode de recherches qualitatives (Allard-Poesi & Marechal, 2014)

Conformément, les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir et développer des théories. Au sens large, la majorité des démarches qualitatives sont des études de cas et peuvent prendre différents chemins selon les auteurs (Royer & Zarlowski, 2014). Pour sa part, nous retenons que Stake (2000) affectionne le cas unique ayant un penchant intrinsèque, caractéristique pertinente pour le cas d'Activcoop. Le fait que nous désirons étudier les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une entreprise coopérative nous dirige mécaniquement vers une entreprise en particulier, soit une entreprise qui a connu du succès lors de son démarrage.

1.4 L'étude de cas unique

L'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel. Elle s'applique bien quand les limites d'un phénomène et le contexte ne sont pas complètement évidents; c'est justement là qu'émerge le besoin distinctif de l'étude de cas. Le but de l'étude de cas est d'aller, le plus possible, en profondeur et en détails à propos d'un événement, d'une personne ou d'un processus (Yin, 2018). Pour cette raison, l'étude de cas permet une méthode de recherche qui retient les caractéristiques holistiques et significatives des événements

de la « vraie » vie (Yin, 2018). L'étude de cas est une démarche crédible pour tester, préciser et étendre des théories même lorsqu'il s'agit de l'étude d'un cas unique (Yin, 2018).

L'étude de cas unique de l'entreprise Activcoop a été privilégié puisque l'entreprise a connu du succès lors de son démarrage. Il sera donc possible de valider en profondeur les théories sur les facteurs clé de succès au démarrage avec leur propre cas. Cette étude de cas est exploratoire et permettra de mettre en lumière des connaissances pratiques sur le démarrage d'une coopérative.

Toutefois, une perception existe sur l'étude de cas, comme quoi celle-ci serait facile à réaliser. Cette perception ne pourrait être plus fausse puisque l'étude de cas est plus exigeante sur l'intellect, l'égo et les émotions du chercheur que les autres types d'études (Yin, 2018). En effet, le chercheur est constamment sollicité par les interactions des enjeux de la recherche et les données récoltées. Le chercheur doit avoir cette lucidité, cette capacité de jugement, pour jouer le rôle de médiateur face à ces interactions. Parallèlement, c'est seulement avec de la pratique que le chercheur peut améliorer ces capacités (Yin, 2018). Somme toute, il n'existe pas de sceau officiel pour affirmer l'habileté du chercheur à conduire une étude de cas. Pour cette raison, certains attributs de base sont désirés pour réaliser une bonne étude de cas : poser de bonnes questions, faire preuve d'une bonne écoute, avoir une capacité d'adaptation, avoir une bonne idée des enjeux étudiés, puis réaliser une étude de manière éthique (Yin, 2018).

2. Collecte de données

La collecte de données dans l'étude de cas est une des activités les plus importantes du processus de recherche étant donné la richesse et la profondeur de ce qui sera éventuellement

connu. Cette dernière a précisé comment contingences la fabrication et l'efficacité de la méthode de collecte de données pour y révéler les détails significatifs propre au cas (Njie & Asimiran, 2014).

2.1 L'échantillonnage

Dans une recherche qualitative, la notion d'échantillonnage à établir est déterminée par l'information que le chercheur désire obtenir et la catégorie de personnes, de documents (ou d'entreprise dans notre cas) qui seront les plus appropriés pour y parvenir. La taille de l'échantillon n'est pas un problème important comme cela peut l'être dans une recherche quantitative puisque l'information de haute qualité obtenue par le processus est plus importante que le nombre (Schreiber & Asner, 2011). Conséquemment, l'échantillonnage pourrait être aléatoire mais peu approprié. Le focus doit plutôt être mis sur un échantillon qui permettra au chercheur d'aller le plus en profondeur.

Pour définir l'échantillon, une liste des coopératives « sportives⁵ » a été créée pour une région donnée. Environ une dizaine de coopératives répondaient à ces critères. Par la suite, le chercheur a contacté ces entreprises par courriel en s'adressant aux administrateurs (voir annexe A). Le faible taux de réponse de la part de ces entreprises a forcé le chercheur à sélectionner une seule entreprise qui était intéressée à participer à la présente recherche et qui permettait un degré d'analyse suffisant. Heureusement pour le chercheur, cette entreprise a connu du succès lors de son démarrage. Un des fondateurs de la coopérative a par la suite sollicité ses acolytes, à savoir s'ils

⁵ Désigne une coopérative qui a des activités commerciales dans le champ des saines habitudes de vie ou de la prévention en santé

étaient intéressés à participer à l'étude. Finalement, c'est donc trois membres au statut d'administrateur (dont deux membres fondateurs) qui ont été interviewés.

Activcoop ⁶ est une PME coopérative de travailleurs qui a démarré le projet coopératif en 2016 puis ses activités commerciales en 2017. Au démarrage, l'entreprise était composée de trois membres-fondateurs alors qu'à l'écriture de ces lignes, l'entreprise compte vingt-trois membres-travailleurs-propriétaires. L'entreprise a été rapidement rentable, soit environ un an après le début de ses activités commerciales. Bien que l'échantillonnage s'appuie sur une seule entreprise, nous suivrons les recommandations de Morse (1994) qui propose d'ajouter plusieurs participants à l'intérieur du même échantillonnage. Dans une quête de recherche riche en données, cette démarche permet en effet d'ajouter plus de profondeur et de moins généraliser les résultats, reproche souvent fait envers l'étude de cas en recherche qualitative. Ainsi, pour participer à la présente recherche, les répondants devaient obligatoirement répondre aux critères suivants:

1. Avoir participé au processus de démarrage
2. Avoir un rôle décisionnel dans la coopérative
3. Adhérer volontairement à participer à l'étude

Au final, ce sont 3 répondants (entrepreneur A, B et C) qui participeront à la présente recherche. Les répondants sont tous des membres fondateurs et administrateurs. En plus de leur emploi comme professionnel en santé, les répondants A, B et C sont respectivement en charge du marketing, des finances et des opérations. Ils ont été sélectionnés car ils ont participé au démarrage de l'entreprise.

⁶ www.activcoop.ca

2.2 Méthode d'entrevue

Puisque les consignes sanitaires de la santé publique ne permettaient pas de rencontre en personne, les entrevues semi-dirigées par téléphone a été la méthode d'entrevue utilisée. Cette méthode a été retenue, surtout parce qu'elle permet de cadrer les échanges tout en laissant place aux sujets de fournir *leurs* perceptions, face à l'objet de cette recherche. Ainsi, lors des entrevues, le rôle du chercheur sera double : garder le focus sur les éléments essentiels et demeurer ouvert et vigilant aux ajouts qui peuvent être soulevés par les répondants. Ce double défi n'étant pas simple, et pour garder le focus sans se restreindre, nous avons suivi les recommandations de Yin (2018) sur l'élaboration d'un protocole (guide) d'entrevue étoffée : poser de bonnes questions, être d'une bonne écoute, être adaptatif, avoir une bonne connaissance de l'objet de recherche et conduire l'étude de manière éthique. Les onze questions s'articuleront autour des trois concepts clés : la coopérative, le démarrage et les facteurs clés de succès. Le guide d'entrevue est disponible en Annexe D. Les entrevues semi-dirigées ont duré environ soixante minutes chacune et elles ont été enregistrées pour faciliter l'analyse des résultats et les discussions.

2.3 Le guide d'entrevue

Le guide d'entrevue a été construit de manière à être harmonisé avec l'étude de cas. Le questionnaire a été retravaillé à plusieurs reprises (entrevues fictives) pour assurer une fluidité et aller directement à l'essentiel dans les limites de la présente recherche. Le chercheur a posé des questions, qui parfois se ressemblaient, afin d'y faire émerger plus de subtilité. En effet, un facteur clé de succès peut être la réponse à un défi, un enjeu ou encore une problématique. Toutefois, le chercheur voulait savoir comment les répondants percevaient l'ensemble sous *différents angles*. Le guide d'entrevue comporte onze questions divisées en trois thématiques : la coopérative, le

démarrage d'entreprise et les facteurs clés de succès. Notons que le chercheur a l'habitude des entrevues puisqu'il est conseiller en finances personnelles dans son travail de tous les jours. Cet aspect a facilité les entrevues, notamment dans l'instauration d'un climat de bienveillance permettant aux répondants de s'ouvrir au maximum. Sur le guide d'entrevue, quelques bonnes pratiques d'entrevue de Yin (2018) ont été ajoutées en guise de rappel pour le chercheur.

3. Méthode d'analyse

Puisque faire émerger le sens à partir des données est le point de départ de toute stratégie d'analyse de données (Yin, 2018), nous avons retenu une analyse manuelle du contenu thématique de chacune des entrevues effectuées pour en faire ressortir les points centraux, nouveaux, convergents et divergents des répondants. Les entrevues semi-dirigées ont été enregistrées, ce qui nous a permis de retranscrire le verbatim de chacun des répondants pour chacune des questions. Cette compilation de données sous forme de tableau a permis de comparer les réponses des répondants, de les mettre en relation avec la littérature puis de les structurer par thématiques et sous-thématiques (Miles & Huberman, 1994). Ainsi, nous avons pu analyser de façon simple quoique dense ce contenu.

Tableau 6 : Synthèse de la méthodologie de recherche

Le problème	La connaissance des facteurs clés de succès au démarrage d'une PME coopérative est importante pour l'équipe entrepreneuriale qui désire se lancer en affaires avec les meilleures chances de succès.
Question	Quels sont les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative?
Cadre théorique	La coopérative, la phase de démarrage d'une entreprise coopérative, les facteurs clés de succès.
Démarche choisie	Étude de cas unique avec une posture interprétative qualitative.
Choix du terrain	Une entreprise coopérative qui a passé au travers de la phase de démarrage et qui connaît un certain succès.

Recueil de données	Les données sont recueillies par des entrevues semi-dirigées de trois membres-travailleurs (dont deux membres fondateurs).
Méthode d'analyse	Les données sont analysées de manière manuelle par contenu thématique.
Résultats attendus et apport de la recherche	La présente recherche souhaite offrir aux nouveaux entrepreneurs - surtout les jeunes puisqu'ils constituent l'avenir de la société - des connaissances afin de mieux démarrer leur entreprise coopérative. Nous avons comme attente que la recherche réaffirme que les facteurs clés de succès sont subjectifs mais qu'ils convergent aussi à l'intérieur d'un certain consensus.

Chapitre 3 : Résultats, discussion et apports de la recherche

1. Résultats

Le plan d'analyse des résultats de la présente recherche est basé sur les verbatims d'entrevues des entrepreneurs de l'entreprise Activcoop. Les réponses fournies à chaque question ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu afin de répondre à la question de recherche qui nous intéresse : quels sont les facteurs clés de succès au démarrage d'une entreprise coopérative? Les résultats seront regroupés et présentés par thème. Or, il ressort de cette recherche quatre principales catégories de facteurs clés de succès propre au démarrage d'une PME coopérative. Le premier est la fondation du projet coopératif qui inclus les valeurs, les besoins et la vision. Le second facteur clé de succès est le pouvoir du collectif suivi de l'accompagnement et du financement.

1.1 La fondation du projet coopératif

Tel que mentionné précédemment, la fondation regroupe les valeurs, les besoins et la vision. Ils ont été regroupés puisqu'ils sont inéluctablement liés et itératifs, ils constituent non seulement le point de départ du projet coopératif, mais aussi la fondation sur laquelle l'entreprise coopérative s'appuiera pour réussir son démarrage et par la suite sa croissance.

1.1.1 Les valeurs

Lors des entrevues, tous les répondants ont affirmé l'importance des valeurs dans le choix du modèle d'entreprise coopérative. Le répondant A exprime avec force et conviction que: « *La formule coopérative vient rejoindre mes valeurs! [...] question d'équité et de travail d'équipe [...] qui est beaucoup plus présent que dans une entreprise traditionnelle* ». Ce sentiment est partagé avec le répondant B pour qui le modèle d'entreprise venait: « *[...] répondre à des frustrations qu'on avait de nos anciens milieux de travail. [...] Chaque employé n'avait pas accès à la même équité, au même poids décisionnel et n'avait pas accès au même potentiel de développement individuel et collectif* ». Ce dernier affirme : « *une des valeurs primordiales était de mettre les employés au centre de l'organisation* ». Le répondant A ajoute que : « *[...] travailler dans un environnement de travail qui rejoint tes valeurs, tu es plus motivé, plus heureux au travail, tu t'impliques plus, tu restes plus longtemps [...] ça crée aussi une meilleure ambiance de travail par rapport au concurrent [...] on a des employés plus heureux, qui travaillent mieux en équipe...c'est important dans notre type de profession où on a une approche interdisciplinaire ...* ».

Tous les répondants étaient particulièrement sensibles aux valeurs démocratiques, d'équité, de partage et d'autonomie. Le répondant A poursuit qu'il adhérait moins à un modèle très mercantile, axé surtout sur le profit : « *[...] Ce qui nous distingue pour les employés c'est qu'ils sont autonomes dans leur plan de traitement alors qu'ailleurs les plans de traitements sont rigides pour faire plus de profit [...] notre modèle de rémunération est différent mais ce n'est pas tant ce qui nous distingue, mais plutôt nos valeurs*. Le répondant B exprime qu'il trouvait particulièrement inéquitable qu'un seul entrepreneur puisse : « *faire tout le profit sur la tête des professionnels*

(employés) ». Le répondant C trouvait absurde que les prises de décision soient effectuées uniquement par la personne avec le pouvoir financier.

Pour le répondant B : « *Quand les clients voient le modèle coop, un modèle basé sur des valeurs, sur la collectivité, sur la communauté [...] quand c'est bien véhiculé, ça amène un avantage concurrentiel* ».

Le répondant A abonde dans le même sens que le répondant B, comme quoi les valeurs avaient un pouvoir d'attraction : « *les gens (clients, amis, familles) le sentait et avaient envie de parler de notre projet* » [...] *On se faisait dire qu'on était beaux à voir* ».

1.1.1 Les besoins

Pour Activcoop le besoin principal est, dans sa plus simple expression, la création de leur propre emploi et de leur propre environnement de travail. Rappelons également que pour que le projet soit viable, le besoin devait être en harmonie avec le modèle coopératif et la viabilité financière. Derrière le besoin d'être heureux au travail, il y a aussi le besoin de participer aux décisions, le besoin d'entreprendre collectivement. Pour le répondant B, le modèle coopératif permettait donc de: « *répondre aux besoins des membres fondateurs et des employés dans l'ensemble de leur personne* ». Ce dernier, avait besoin de trouver, en tant qu'humain, une manière d'être comblé : « *et ça (modèle coopératif) est une façon que je veux le faire* ». Ce besoin est partagé par d'autres puisqu'à un certain moment dans le démarrage de l'entreprise ils attiraient des candidats même si: « *On était passifs dans la recherche de thérapeutes, ce sont les gens qui sont venus nous voir pour nous remettre leur CV* » lance le répondant A. Il poursuit : « *Ils ne cherchent*

pas seulement un emploi, ils recherchent davantage un bien-être au travail [...] et c'est pas tant dans le nombre de candidatures que dans la qualité des candidatures ». Le répondant B bonifie : « [...] *on attire seulement des gens de notre génération, très peu de CV de plus de 40 ans [...] l'aspect générationnel des besoins est super fort [...]* ». Par ailleurs, le répondant B qui donne un cours universitaire sur le modèle coop affirme qu'il existe : « [...] *un gros clash entre le terrain et ce que les jeunes désirent comme milieu de travail, il faut créer des alternatives [...]* Le contexte générationnel est important à aborder et il est avantageux pour nous par rapport à la concurrence ».

D'autre part, le répondant B croit que les gens qui travaillent en relation d'aide, comme eux en tant que professionnels en santé, veulent un milieu du travail qui prend soin d'eux, chose que le système public de la santé n'est pas en mesure de leur offrir pour le moment. Le répondant B poursuit que : « *les gens (faisant référence aux membres-travailleurs) aiment la pratique qu'on fait, la pratique privée sous le modèle coop, alors que le système public (de la santé) ne permet pas de combler les besoins entrepreneuriaux* ». Pour le répondant B : [...] *C'est ce qui différencie le modèle coop des autres modèles, les besoins sont partagés [...]* Il complète en mentionnant que : « *Ce qui est important est d'avoir une stabilité financière pour répondre aux besoins de la coop et de l'engagement communautaire* ».

Les entrevues ont également permis de mettre en lumière que les entrepreneurs ont mis beaucoup d'efforts lors du démarrage. En effet, l'entrepreneur A explique que : « *au début on faisait nous-même la réception de manière bénévole* ». Le répondant C mentionne que : « *Le temps*

investi a fait un succès [...] c'était difficile... mais croire en notre projet et mettre le temps qu'il faut démontre que notre conviction a fonctionné ».

1.1.2 La vision

Le répondant B qui est l'instigateur de la vision originelle affirme humblement : *« je pense que j'ai cette force tranquille, rassembler des personnes autour de moi, je pense que ça fait partie des plus grands ancrages de réussite dans ce projet [...] mobiliser des gens au sein d'une valeur, le modèle coopératif permet ça! »*. La vision a donc selon les dires du répondant B aidé à construire l'équipe entrepreneuriale : *« [...] ça permet de véhiculer les valeurs, faire croire en un monde meilleur, un monde plus collaboratif [...] lors du partage de l'idée, les yeux se sont illuminés [...] ils sont venus à nous à cause de ce que dégagait la vision et l'environnement. [...] notre vitrine (faisant référence au site internet et au commerce pignon sur rue), notre vie, notre réseau social inspirait les gens vers quelque chose qui faisait du sens pour eux »*.

Les répondants s'entendent tous sur l'importance d'avoir une vision claire du projet : *« Quand tu veux embarquer dans la start-up et que la vision n'est pas claire, tu vas avoir de la misère à embarquer »* affirme le répondant B. *« Nous étions tellement convaincus de notre projet, de notre vision [...] on en parlait de manière convaincue et passionnée et on réussissait à convaincre tout le monde autour de nous, que ce soient nos collègues, notre famille »* lance le répondant C. Le répondant C ajoute que le modèle coopératif, et plus spécifiquement la coopérative de travailleurs, a été choisie principalement pour : *«... éviter de changer l'entreprise du tout au tout par une personne seulement [...] On souhaitait que ce soient les gens qui sont à l'intérieur de l'entreprise... qui y travaillent, qui puissent décider de la vision de l'entreprise, de décider où ça*

s'en va pis s'ils veulent vraiment changer ce que nous avons créés collectivement ce sera pour le mieux de l'entreprise à ce moment-là. ». Le répondant A signale que « [...] notre modèle de gestion et d'entreprise se démarque car on souhaite que chaque individu s'implique en temps, puis comme professionnel, à prendre des décisions puis à exprimer sa vision de sa profession ».

Comme le témoigne le répondant C la vision de l'organisation ne se résume pas seulement aux dimensions coopératives, mais aussi à leur domaine d'affaire spécifique: *« Chaque individu croit énormément en ce projet et est passionné au niveau gestion et professionnel et est vraiment convaincu de vouloir aider les patients et les accompagner à aller mieux [...] Offrir une excellente qualité de travail et de service à la clientèle ».* Le répondant A explique que : *« Le lien thérapeutique et la confiance (faisant référence aux clients) est très important dans notre milieu [...] en ayant une stabilité (des employés), ça amène un gros plus »* (client conserve le même thérapeute et le lien de confiance est maintenu).

Le répondant B révèle : *« on voulait faire notre place, comme nous on la sent importante, d'être faite dans la société... notre objectif au final est de changer le modelé d'affaires, comment la santé devrait être. On essaie de ne pas se comparer, mais on regarde les salaires, mais on n'axe pas là-dessus. Pour l'instant on est complètement à part des autres par notre raison d'être ».* Pour le répondant C : *« on voulait sortir du lot, penser différemment l'implication des employés dans l'entreprise ».* Le répondant B amène un point pertinent sur ce que permet la fondation: *« Ce qui nous démarque c'est le but de l'organisation [...] au niveau de la capacité d'ancrage ».*

Lors des entrevues, nous avons demandé aux entrepreneurs comment ils mesuraient le succès de leur entreprise. Le répondant C a répondu que c'était un tout : le financier, la satisfaction des employés et la satisfaction des clients. Le répondant A pointe d'abord la satisfaction de la clientèle car à la base, il souligne que l'entreprise est une clinique en soins de santé. Ensuite, il parle de la rentabilité qui permet aussi une retombée financière dans la communauté. Puis, il complète en parlant du bien-être des employés. Pour fermer la marche, le répondant B est plus précis dans ses réponses. Pour lui, le succès de l'entreprise passe par la progression et la stabilité des emplois : « *On a perdu un seul employé en quatre ans! ... on est à des années lumières du comparable (taux de roulement) de l'entreprise traditionnelle* ». Il poursuit en expliquant que le succès est : « *en tant que membre fondateur, la mobilisation et l'engagement des employés dans le projet et l'intention de vouloir créer un projet dans lequel on avance ensemble* ». Il ajoute que l'important, c'est aussi la stabilité financière pour permettre de répondre aux besoins de la coop et de la communauté, mais jamais au détriment du bien-être des employés. Il termine en mentionnant que : « *ma plus grosse paie, en tant qu'humain, c'est de voir que les gens se développent* ». Par ailleurs, les entrepreneurs ont exprimé qu'ils dégageaient une grande fierté de leur implication communautaire, de la notoriété de la clinique puis d'avoir été la première clinique en réadaptation à implanter le modèle coop. Finalement, le répondant B expose que : « *Quand les clients voient le modèle coop, un modèle basé sur des valeurs, sur la collectivité, sur la communauté [...] quand c'est bien véhiculé, ça amène un avantage concurrentiel.* »

1.2 Le pouvoir du collectif

La présente section vient regrouper les résultats des entrevues abordant les thèmes d'entrepreneuriat collectif, d'équipe entrepreneuriale, d'entreprise réseau et de leadership.

1.2.1 Entrepreneuriat collectif

À titre de rappel, l'entrepreneuriat collectif est une manière différente de se lancer en affaire soit, sous forme d'association dans une logique de finalité sociale (répondre à un besoin social ou collectif). Pour débiter, l'entrepreneur A fait un lien avec l'entrepreneuriat collectif, le besoin et le modèle coopératif en affirmant que : « *Le modèle coopératif permet un partage de la charge des responsabilités et du travail d'équipe et vient rejoindre beaucoup ce à quoi j'aspirais comme environnement de travail* ». Le répondant C ajoute que « *l'avantage c'est d'utiliser les forces de chaque personne [...] ce qu'on fait de mieux en mieux au fil des années c'est d'utiliser le background différent de chaque personne et le mettre au profit de l'ensemble collectif [...] c'est la grosse force de notre coop, diviser les tâches, diviser la charge* ». Le répondant B explique que: « *Quand tu centres ton organisation sur des besoins partagés, tu as plus de chance de répondre aux besoins de d'autres personnes que de répondre à tes besoins personnels quand toi tu pars tout seul* ».

Le répondant B affirme que le collectif permet également un partage d'idées plus grand : « *tu peux croire que tes idées sont bonnes mais quand elles sont challengées, tu t'assures qu'elles correspondent aux besoins de plusieurs personnes et que plusieurs personnes vont être capables de véhiculer ces idées* ». De son côté, le répondant A mentionne que : « *C'est pas parce que j'étais là au début que mes idées sont meilleures [...] Ça prend beaucoup d'écoute, d'humilité, d'ouverture d'esprit et d'adaptation. [...] C'est ça que tu veux car ce sont des valeurs partagées par tous* ». Le répondant A ajoute que « *le feedback des autres fait adapter le plan* » et « *ce n'est pas parce que c'est une coop que toutes les idées seront mises en place* ». L'entrepreneur B, quant

à lui souligne que: « *Parallèlement, quand on fait des gestes moins cohérents, on se le fait dire par la communauté* ».

Finalement les répondant B et C font un lien avec la vision et l'entrepreneuriat collectif, le répondant B affirme « [...] *c'est sûr qu'au début c'était complexe d'expliquer car on est différents, mais après chacun a pu mettre ses couleurs et influencer le projet aussi, ça l'a modelé comme il est maintenant* ». Cette réponse du répondant B met en évidence la participation des membres entrepreneurs aux décisions. Quant à lui l'entrepreneur C explique que : « ...*s'ils veulent vraiment changer ce que nous avons créés collectivement, ce sera pour le mieux de l'entreprise à ce moment-là.* ». Le partage des tâches est une force du modèle coopératif. Toutefois comme le mentionne le répondant A, cet aspect n'est pas toujours évident : « [...] *On était tous des personnes très bien intentionnées au niveau de créer et gérer une coop, mais nous sommes des thérapeutes de formation [...] beaucoup de tâches de gestion qui sortaient de nos connaissances [...] on était très autodidactes* ».

1.2.2 Équipe entrepreneuriale

L'équipe entrepreneuriale fait référence à des individus spécifiques dans l'application de l'entrepreneuriat collectif. Unanimement, les personnes interviewées affirment l'importance de l'équipe entrepreneuriale:

« *Une équipe de feu* » pour citer le répondant A.

« *On se complétait vraiment bien* » mentionne le répondant B.

« *On a chacun notre rôle, notre force* » souligne le répondant C.

Le répondant B qui a été l'instigateur de cette vision s'exprime à cet égard : « *je suis un peu le centre de tout ça [...] C'est des amis que je savais que j'avais besoin pour cette vision-là* ». L'entrepreneur B complète qu'il vaut mieux « *s'entourer des bonnes personnes* » et d'éviter de démarrer un projet sous la formule « *gang de chums qui veulent partir ensemble* ». Le répondant C affirme qu'il est important de bien s'entourer, surtout dans le modèle coop car les gens devront s'investir. Pour le répondant A cet aspect fait partie aussi de ses conseils : « *bâtir une équipe de gens qui veulent s'impliquer et qui sont motivés* ». Le répondant C précise qu'il est « *[...] la personne qui fait rouler la clinique, supervise les travaux, qui s'occupe de gérer les salles, l'achat de matériel, le cerveau derrière c'est moins moi*. Il ajoute que « *D'un point de vue financier, je suis très content d'avoir un comptable dans l'équipe* ». Le répondant A exprime que « *l'équipe bâtie est le plus gros facteur clé de succès* ».

Lorsque nous avons fait les entrevues, à la question *Quels ont été les défis et les problématiques rencontrés lors du démarrage de votre entreprise*, il est ressorti que les pratiques de gestion des ressources humaines avaient une place centrale dans l'application du modèle d'affaires d'Activcoop. Ainsi le répondant A mentionne que « *Le plus gros défi en termes d'importance était davantage des tâches de gestion assistées à la coopérative que les tâches professionnelles cliniques* ». Le répondant A mentionne que « *[...] on a trouvé un modèle qui fonctionne par comités selon les demandes des gens [...] les gens sont assignés à des tâches qui les intéressent [...] Personne ne fait quelque chose qu'il n'a pas envie de faire. Le plus gros défi, c'est la gestion du temps car personne n'est gestionnaire à temps plein [...] On fait tous des tâches de gestion on the side* ». Par contre, le répondant A précise que « *le côté démocratique est plus une*

force parce que les gens sont assignés aux comités où ils veulent être [...] on fonctionne par sondage, c'est transparent comme processus, c'est un avantage à notre mode de fonctionnement ».

Le répondant C mentionne que Activcoop a mis en place un fonds de formation individuelle en tant que gestionnaire et thérapeute, et ce pour rester à jour et pour se positionner devant ses concurrents. Relativement à la question *Comment votre modèle d'entreprise se distingue-t-il ? Est-ce que cela vous donne des avantages?*, l'entrepreneur B répond : « *Définitivement au niveau RH, au niveau des employés* » avant de poursuivre : « *[...] les principes coopératifs de bases, s'ils sont bien respectés par l'organisation, amènent une meilleure implication des membres, une meilleure mobilisation et une meilleure performance de l'organisation dans son entièreté...donc autant au niveau de la performance financière mais aussi de la clientèle... quand les clients voient le modèle coop, un modèle basé sur des valeurs, sur la collectivité, sur la communauté [...] quand c'est bien véhiculé, ça amène un avantage concurrentiel* ».

1.2.3 Entreprise réseau

L'entreprise réseau au sens élargi comprend le réseau des entrepreneurs (membres de la coopérative), la communauté et le réseau coopératif. Les différents réseaux sont en quelques sorte une extension de l'entrepreneuriat collectif.

1.2.3.1 Le réseau des entrepreneurs

Lors des entrevues, les entrepreneurs ont exprimé que leur réseau personnel et professionnel avait fait une différence ; « *On a beaucoup de contacts, beaucoup d'amis dans notre domaine* » nomme le répondant. Le répondant A fait un lien entre la force du réseau, la force du nombre et de l'expertise variées : « *On avait des contacts individuels, une amie avocate, un ami marketing, un*

comptable dans les membres fondateurs, on est allé chercher des individus dans le démarrage ».

Par ailleurs, la force du réseau des membres fondateurs a grandement aidé : *« on avait tous beaucoup de réseaux autour de nous »* et *« ça prend un village pour élever un projet coopératif comme ça [...] on se sent tellement seul quand on se lance alors qu'il y a tellement de gens...avoir été seul j'aurais eu plus d'embûches que la collectivité [...] le réseau d'aide est plus grand ».* Le répondant A mentionne que *« Tu as beau avoir les plus belles pubs en ligne et le plus gros référencement web, le plus gros de nos références sont du bouche-à-oreille, famille, collègues, amis ».* Le répondant B précise que *« l'équipe s'est fait par un réseau social ...ma personnalité rassembleuse qui amène beaucoup de gens autour de mes projets [...] C'est des amis dont j'avais besoin pour cette vision-là ...notre réseau social inspirait les gens vers quelque chose qui faisait du sens pour eux ».*

1.2.4 La communauté

Le répondant A explique que dès le départ l'entreprise a voulu : *« se mettre des objectifs en lien avec la communauté ».* En effet, l'entreprise redonne 15% des surplus à la communauté sous forme d'activités à vision environnementale et sociale. Il existe également un comité spécifique pour le volet communautaire, voici ce que rapporte le répondant C : *« on essaie de réduire nos déchets...approche qui fonctionne bien dans la communauté de Villeray. ...le profil des clients est en cohérence avec les gens du quartier, de la communauté ».* L'entrepreneur B affirme que *« l'organisation coopérative s'engage plus facilement dans la communauté ».* Il explique que c'est plus facile de respecter l'engagement de redonner lorsque l'engagement a été pris collectivement plutôt qu'individuellement. Le répondant A développe que *« beaucoup de cliniques sont axées sur le fonctionnel [...] nous on veut aller dans l'expérience-client, on redonne à la communauté, cela*

engendre une certaine proximité [...] quand tu donnes une conférence dans un resto de quartier avec un verre, ça vient créer des liens ». Il ajoute que « *la vision de l'entreprise vient chercher beaucoup de gens dans le quartier qui sont intéressés par le redonner à la communauté* ». Quant à lui, le répondant C mentionne que « *Si jamais on agrandit, on va rechercher ce genre de quartier là où il y a une petite vie de quartier à l'intérieur de ce grand Montréal...on s'est implanté là où les commerçants s'entraident* ». Le répondant B explique que le lien avec la clientèle ne se limite pas au lien d'affaires : « *Ils ne viennent pas juste chercher un service mais viennent chercher des gens pis ça joue pour beaucoup sur l'adhésion de notre modèle d'affaire* ». Par ailleurs, le Répondant B affirme que le modèle d'Activcoop se distingue : « *au niveau de la capacité d'ancrage dans la communauté. [...] Parallèlement quand on fait des gestes moins cohérents, on se le fait dire par la communauté* ».

1.2.5 Le réseau coopératif

Le réseau coopératif fait référence à toutes les entités coopératives qui ont aidé l'entreprise dans leur démarrage. Activcoop a nommé avoir reçu l'aide de la CDRQ, de Réseau Coop, de Desjardins, du RISQ et de Percolab. Le répondant B exprime que « *Le réseau coopératif est très présent et accessible pour s'aider et aider les autres* ». Pour bénéficier pleinement du réseau, il suggère aux entrepreneurs de « *ne pas se gêner pour demander de l'aide et de s'engager dans le réseau coopératif* ».

1.2.6 Le leadership

Les résultats démontrent deux éléments de leadership présents dans le projet coopératif. Le premier est le leadership inspirant, celui qui mobilise les ressources humaines en lien avec la vision

de l'entreprise. Le second élément est celui du leadership exercé par chacun des membres. Il en ressort un leadership collectif fort. Les entrevues ont fait émerger que l'entrepreneur B est le leader inspirant qui a mobilisé les ressources humaines au démarrage de l'entreprise ; à la question *Quels ont été les étapes lors du démarrage de votre entreprise?* le répondant B souligne ceci en lien avec le leadership : « *je pense que j'ai cette force tranquille, rassembler des personnes autour de moi, je pense que ça fait partie des plus grands ancrages de réussite dans ce projet [...] mobiliser des gens au sein d'une valeur, le modèle coopératif permet ça!* ». Le répondant C valide cette capacité : « *[l'entrepreneur B] est le leader de la vision...démontre des projets, des idées...voit les choses en grand* ». Le côté rassembleur de l'entrepreneur B a d'ailleurs été validé par l'entrepreneur C : « *on a beaucoup de contacts surtout [l'entrepreneur B]* ». Pour démontrer la portée du leadership de l'entrepreneur B dans l'application du modèle d'entrepreneuriat collectif, il cite : « *Ma plus grosse paie en tant qu'humain, c'est de voir que les gens se développent* ».

Le leadership collectif fait référence au pouvoir du groupe dans la concrétisation des valeurs entrepreneuriales, d'autonomie, d'accomplissement, d'équité mentionnées précédemment. Cela mobilise fortement les individus. D'une certaine manière c'est la concrétisation de l'entrepreneuriat collectif par la gestion participative. Pour le répondant B, il faut « *[...] vouloir créer un projet collectif* ». Le répondant A valide que cet élément était présent : « *Chacun des membres de la coop avait des intérêts de gestion entrepreneuriale* ». Le répondant B rajoute qu'il fallait : « *S'assurer d'avoir un profil entrepreneurial collectif* » avant d'embarquer comme membre dans la coopérative.

Durant les entrevues, le répondant B a amené le point de la confiance associée à la cohérence. Il explique que lorsqu'ils concrétisaient leurs intentions par des actions, ils gagnaient la confiance des partenaires et des membres. Pour lui, « *c'est le centre de tout ce qui suit par la suite. Ça mobilise plus de gens, ça amène plus de projets* ».

1.3 L'accompagnement

Lors des entrevues, les répondants ont fait référence à deux types d'accompagnement, soit l'accompagnement entrepreneurial et l'accompagnement coopératif.

1.3.1 L'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial fait référence à l'aide qu'ont reçue les entrepreneurs lors de leur démarrage. Le répondant B explique : « *Pas eu tant d'aide au démarrage ... PME Montréal refusait les projets des professionnels de santé ...Maintenant réseau coop aurait pu nous supporter* ». Le répondant C confirme les mêmes propos mais vient ajouter que : « *ça donnait l'impression que les règles changeaient selon les quartiers* ». Le répondant C explique qu'au départ, ils voulaient s'implanter dans un quartier et que finalement un autre quartier a été retenu. Ensuite, l'accompagnement disponible n'était plus offert par PME Montréal. Le répondant B explique qu'ils souhaitaient avoir de l'accompagnement car : « *On n'avait pas l'expertise en gestion* ». Le répondant C réitère que : « *...clairement on manquait d'expérience et de connaissances. On est allé chercher de l'aide par des expertises* ». Le répondant A ajoute que : « *On a eu de l'aide de beaucoup d'amis (amis en affaires)* ». Le répondant B explique que le

modèle coopératif n'est pas connu dans les sphères entrepreneuriales : *« le modèle pas connu par rien, ni par les ordres professionnels et leur code de déontologie [...] Pour s'assurer de démarrer de manière légale, un avis juridique a été challengé par trois amis avocats...l'ordre professionnel a dit vous êtes dans une zone grise, mais légalement on ne peut vous supporter ».*

Le répondant B poursuit en expliquant que l'avocate qui représentait un ordre professionnel : *« était peu intéressée à aller plus loin »* puisque *« ...le paradigme que la coopérative ne fera pas d'argent était bien présent ».* Par ailleurs il explique un autre paradigme : *« l'entrepreneur en physiothérapie ne rejoint pas la (vraie) vision de ce qu'est un entrepreneur ».* Comme quoi, un professionnel en santé ne peut avoir la fibre entrepreneuriale.

Les entrevues ont permis de savoir que les entrepreneurs sont dynamiques dans leur volonté entrepreneuriale. En effet, l'entrepreneur B a fait une maîtrise en développement organisationnel et mentionne qu'il a appliqué en temps réel les apprentissages faits. D'ailleurs il explique que l'accompagnement d'affaires (coach axé sur les affaires) et le mentorat (coach axé sur l'humain) peuvent aider le développement de l'individu et de l'organisation. Le répondant B conclut en mentionnant que : *« On a un fonds de formation individuelle en tant que gestionnaire et thérapeute, pour rester à jour, à l'avant des concurrents »* et que souvent *« On voit comme dépense l'accompagnement externe alors qu'il faut le voir comme un investissement, j'ai profité du mentorat par la maîtrise ».* Les entrevues démontrent que l'accompagnement entrepreneurial peut aussi, de manière autodidacte, se faire par des formations.

1.3.2 L'accompagnement coopératif

L'accompagnement coopératif fait référence aux structures spécialisées de l'entrepreneuriat coopératif. D'entrée de jeu, le Répondant A conseille à l'entrepreneur qui désire démarrer une coopérative de : « *...se faire aider par le CDRQ ou Réseau Coop pour le financement, pour les aspects légaux et les aspects administratifs et s'assurer que la structure de la coop soit bien faite* ». Le répondant C abonde dans le même sens : « *Les détails administratifs sont très importants sur la façon qu'un modèle coopératif fonctionne et respecte les lois ... on allait chercher du conseil par la CDRQ* ». Le répondant C résume que: « *On a eu de l'aide du CDRQ pour avoir la bonne compréhension des modèles coopératifs..., leur présence lors de l'AGA, les élections, ça été la première fois, une première démarche administrative, comment on fait un procès-verbal et tout ça* ». Le Répondant B explique que le rôle de la CDRQ ne s'est pas limité aux aspects légaux : « *On a pu aller chercher plus de financement avec l'aide de la CDRQ* ». Le répondant A confirme que : « *La CDRQ a aidé dans la constitution du plan d'affaires pour se structurer mais aussi pour aller chercher du financement* ». Malgré tout, le répondant B demeure tiède quant à la CDRQ : « *La CDRQ aide plus au niveau de l'administratif et moins au niveau start-up* ». Le répondant A explique qu'une fois le rôle de la CDRQ complété, ils ont été accompagnés davantage par Réseau Coop (structure spécialisée pour les coopératives de travailleurs). Pour compléter, le répondant C mentionne : « *On a eu l'aide de Percolab qui aide dans le modèle horizontal pour comprendre les forces et les faiblesses de chacun. Ils nous ont aider dans les gestions conflictuelles* ». À noter que les entrepreneurs ont mentionné l'accompagnement de Desjardins et du Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ), ces éléments seront traités à la section financement.

1.4 Le financement

Les entrevues ont permis d'identifier que le financement a été une étape cruciale dans le processus de démarrage de l'entreprise et qu'il a agi à titre de facteur clé de succès. De manière simpliste, sans financement, il n'y aurait pas eu d'entreprise.

L'entrepreneur C est tranchant à cet égard : « *L'élément charnière a été de trouver le financement [...] C'était définitivement un point tournant pour la coop* ». [...] *Sans les embûches du financement, on aurait ouvert notre clinique plus tôt, le projet aurait été plus vite* ». Le répondant B précise comment ces embûches se sont manifestées: « *Le financement pour une entreprise coopérative tombe un peu entre deux chaises* » [...] *Il a été difficile d'arrimer le montage financier car je devais fournir une liste de clients alors que les clauses de non-concurrence ne me le permettaient pas* ». De plus, le modèle des professionnels en santé sous la formule coopérative n'existait pas. *C'était un no man's land [...] on avait un vocabulaire complètement opposé [...] Ils me parlaient dans leur langage à eux (faisant référence aux bailleurs de fonds) »*.

Le Répondant A valide les propos de son acolyte: « *on tombait vraiment dans une craque en étant une entreprise en santé, certains investisseurs ne prêtaient pas alors que d'autres investisseurs ne prêtaient pas aux coopératives...vraiment c'était complexe, ça été difficile* ». Les entrevues ont mis en lumière que les entrepreneurs sont moins à l'aise avec les détails financiers et qu'ils n'ont pas accès à certains programmes de finances gouvernementaux et d'OBNL puisqu'ils sont structurés sous le modèle coopératif. Le répondant a expliqué que cela a forcé les entrepreneurs à avoir recours au *love money* : « *Le love money était notre source principale de financement ...les*

fondateurs ont tous mis des sous dans la clinique ». Le répondant C explique comment le montage financier du *love money* s'est concrétisé par un : « *Plan de partenariat pour expliquer le concept et pour avoir d'autres prêts personnels que les gros investisseurs, nous avons eu plusieurs prêts personnels par du love money* ».

Bien qu'ils aient eu finalement accès à du financement, les entrevues démontrent que la complexité du financement ne s'arrête pas à l'obtention de ce dernier. En effet, le répondant C mentionne : « *On a remboursé plus rapidement un des investisseurs de financement (faisant référence au RISQ) car ils émettaient des conditions qui nous enlevait de la liberté à cause de rapports à fournir* ». Pour conclure, le répondant B, responsable de la structure de financement a mentionné que : « *le montage financier s'est fait sur une période de six mois sous forme d'aller-retour* » avec les bailleurs de fonds.

2. Discussion

La section discussion a pour objectifs de discuter et d'analyser les résultats et de les mettre en relation avec la littérature. Nous conserverons le même ordre des thèmes de la section résultats.

2.1 La fondation du projet coopératif

Dès le début des entrevues, le chercheur comprend que les répondants ont une certaine maturité, une certaine profondeur dans leurs réponses, comme si tout était clair et bien ficelé, comme s'ils étaient en harmonie avec leurs réponses. Les résultats recensés démontrent une forte cohérence entre le projet d'affaires d'Activcoop et le modèle coopératif. En effet, on comprend

grâce aux entrevues que cette cohérence ratisse large et débute à priori avec le partage des valeurs, des besoins et de la vision.

Les entrevues ont permis de démontrer que les valeurs telles que l'équité, le partage et les décisions démocratiques étaient bien ancrées chez ces entrepreneurs et sont également congruentes avec les valeurs coopératives. Cela confirme les propos de Jeandeaup et al. (2019) à cet égard, en effet, leur désir d'équité au travail (partage de la richesse, partage des tâches) les amène à vouloir changer les choses, à entreprendre autrement. Ainsi, les affirmations de Jeandeaup et al. (2019) comme quoi la coopérative peut être un outil concret pour les jeunes dans l'amélioration de leurs conditions de travail et d'accès à l'entrepreneuriat sont validés. Cette crise de valeur a poussé les jeunes entrepreneurs dans une quête de sens (Jeandeaup et al. 2019, Coté, 2007a) puis conséquemment vers le modèle coopératif.

Par ailleurs, les entrevues ont permis de faire émerger trois principaux besoins : créer leur emploi, créer un nouveau modèle d'entreprise plus inclusif et participatif des personnes et offrir des soins de manière plus humaine et moins mercantile. Ces besoins confirment ainsi, les propos de Guy Cormier dans Lesage (2021) comme quoi les entrepreneurs se lancent en affaires de plus en plus pour répondre à un besoin (régler un problème) et non seulement pour mettre sur les marchés un produit ou un service.

Les entrevues ont démontré que la persévérance, sous forme de temps et d'énergie investies, témoignent de l'importance du projet pour les jeunes entrepreneurs. Cela valide au passage les

propos de Bridault (1999b) comme quoi les besoins intenses et partagés sont un facteur clé au démarrage d'une entreprise coopérative puisqu'ils justifient les efforts.

Les valeurs au démarrage et à toutes étapes de l'entreprise ne sont pas uniquement importantes pour les entrepreneurs, elles le sont également pour les clients (loyauté). En effet, les entrevues ont démontré que les entrepreneurs inspiraient les gens et les clients dans l'application de leurs valeurs. Cet aspect témoigne les propos de Guy Cormier (Lesage, 2021) comme quoi les gens veulent faire affaire avec des gens qui savent donner du sens et qui sont axés sur leurs valeurs. Cela atteste aussi ce qu'avance Coté (2007a), l'identité coopérative et son avantage concurrentiel passent nécessairement par la loyauté des membres et des clients. Les entrevues ont validé ces deux points.

La vision d'Activcoop, de mettre les employés au cœur de l'organisation, a orchestré une meilleure mobilisation des employés autant dans l'attraction que dans la rétention des employés. Puisque la pénurie de main d'œuvre était un phénomène d'actualité déjà bien présent lors du démarrage de l'entreprise en 2016, on peut affirmer que l'attraction d'employés devient de ce fait un avantage concurrentiel et par axiome un facteur clés de succès.

Rappelons que la coopérative de travailleurs pour des professionnels en santé n'existait pas. Ainsi, cette vision de changer le modèle, a agi comme une promesse porteuse afin d'inspirer et de mobiliser (Côté, 2007a) les membres employés à embarquer dans le projet. Les entrevues ont également démontré un autre aspect de la vision, soit que la veille stratégique était pour les répondants d'une moindre importance. Pour eux, la construction de leur propre modèle était

privilégiée. Ces éléments de réponses confirment les propos de Lagacé et al. (2004) comme quoi la vision d'une entreprise sociale, pour connaître du succès, doit être prospective. En d'autres mots, en respectant leur identité coopérative (valeurs, besoins) et leur vision prospective, les entrepreneurs ne sont pas tombés dans le piège de se comparer aux entreprises traditionnelles, ce qui rejoint également les propos de Bridault (1998a). Dans le même ordre d'idées, les répondants ont bien exprimé comment ils mesuraient le succès de leur entreprise : satisfaction des employés, développement des individus, processus entrepreneurial, notoriété, satisfaction de la clientèle, implication dans la communauté. La mesure financière a été exprimée comme levier pour atteindre ces finalités. De ce fait, cela valide les propos de Slitine & Barthelemy (2010) et Lagacé et al. (2004) comme quoi la performance d'une coopérative ne se mesure pas comme une entreprise traditionnelle. De plus, ces mesures de succès de l'entreprise démontrent que les dires de Côté (1997) sont véridiques sur le fait que la vision stratégique d'une entreprise coopérative pour être performante, doit échapper à la myopie des marchés.

En conclusion, le partage des valeurs coopératives, des besoins intenses et d'une vision audacieuse donnent raison à Lagacé et al. (2004) comme quoi ces éléments sont des facteurs clés de succès au démarrage puisqu'ils ont agi comme des catalyseurs dans la présente étude de cas. En effet, les entrepreneurs ont été propulsés par leur convictions dans cette quête de sens. Le démarrage d'Activcoop a été performant puisque la vision de l'entreprise vient répondre à cette crise de valeurs et de besoins partagés des entrepreneurs, donnant ainsi raison à Johannisson (2002) comme quoi la coopérative est performante lorsqu'une mobilisation est requise.

Tableau 7 : Synthèse de la fondation de la coopérative

Résultats des répondants	Littérature
Les valeurs	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeurs humaines, démocratie ▪ Participation des employés ▪ Moins axée sur le profit ▪ Entreprendre différemment ▪ Autonomie, participation, prise de décision ▪ Démocratie, partage, équité ▪ Développement de la personne: comme individu et comme professionnel ▪ Développement du groupe ▪ Loyauté ▪ Confiance des membres ▪ Confiance des clients ▪ Ouverture d'esprit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de sens (Jeandeaude et. 2019) ▪ Les valeurs sont un catalyseur (Lagacé et al. 2004) ▪ La mobilisation par les valeurs (Coté, 2007a) ▪ Les valeurs des jeunes et des coopératives convergent (Jeandeaude et al. 2019) ▪ Les jeunes ont un attrait pour la collaboration (Jeandeaude & al. 2019) ▪ Les coopératives affirment que la culture et les valeurs coopératives, leur permettent d'attirer les jeunes talents (Jeandeaude & al. 2019).
Les besoins	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insatisfaction dans leur emploi ▪ Le besoin de créer un environnement de travail en harmonie avec leurs valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins intenses (Bridault, 1999b) ▪ Entreprendre pour répondre à un besoin plutôt que de viser le profit (Lesage, 2021) ▪ Cohérence avec le modèle coopératif (Bridault, 1999b)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le besoin d'entreprendre collectivement et de participer aux décisions ▪ Le besoin de changer le modèle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le modèle coopératif est surtout pertinent pour répondre à une crise et lorsque les valeurs sont partagées (Johannisson, 2002)
La vision	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision de créer une entreprise collectivement sous un nouveau modèle (la coopérative de travailleurs) ▪ Offrir des soins plus humains et moins axés sur des plans rigides et mercantiles ▪ Vision claire axée sur ce qu'on veut accomplir (peu influencée par ce qui se fait ailleurs) ▪ Vision audacieuse et mobilisatrice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision audacieuse est source de mobilisation (Côté, 2007a) ▪ Vision prospective (Lagacé et. 2004) ▪ Quête de sens et de légitimité (Coté, 2007a) ▪ La vision est un catalyseur (Lagacé et al. 2004) ▪ Vision qui échappe à la myopie des marchés (Côté, 1997) ▪ La coopérative ne fait pas partie de l'économie de marché, elle l'affronte sur le terrain commun du marché. (Bridault, 1998b)

2.2 Le pouvoir du collectif

Les entrevues ont permis de mettre en lumière que l'entrepreneuriat collectif, l'équipe entrepreneuriale, l'entreprise réseau et le leadership ont permis à Activcoop de créer une identité coopérative qui s'est concrétisée en plusieurs facteurs clés de succès et en avantages concurrentiels.

À priori, on comprend que la raison d'utiliser la formule d'entrepreneuriat collectif est pertinente par les composantes du projet: envergure, les valeurs d'équité et le partage avec la communauté. En effet, l'envergure du projet d'Activcoop met en évidence le besoin d'être plusieurs individus pour porter à terme un tel projet. Les répondants ont bien exprimé les avantages de l'entrepreneuriat collectif et confirment par le fait même les propos de la littérature à cet égard (Tremblay et al., 2020): partage de tâches et des responsabilités, travail d'équipe, mise à profit des forces de chaque personne, capacité de faire face à plus d'embûches. Les entrevues ont permis de démontrer que les entrepreneurs avaient le goût du collectif et d'entreprendre ensemble et que ce

processus entrepreneurial est en soi un besoin de développement individuel et de groupe (recherche de sens). Cette affirmation confirme les propos de (Tremblay et al., 2020; Bridault, 1999b) que pour réussir un projet coopératif ça prend le goût du collectif et que la valeur démocratique est omniprésente.

D'autre part, les entrevues ont aussi permis de confirmer que le projet était pertinent sous la formule coopérative. La littérature mentionnait que l'entrepreneuriat collectif dans une coopérative n'est pas quelque chose qui va de soi (Bataille-Chedotel & Hutzinger, 2004) et qu'il faut un savoir-faire et un savoir-être coopératifs (Bridault, 1998a) pour que cela fonctionne. Les réponses des entrepreneurs valident que ce savoir-être coopératif (aptitudes sociales préconisés par Bridault, 1999b) était bien présent puisqu'ils comprennent que les besoins de l'ensemble du groupe est plus important que leur besoin individuel. Cela valide également que choisir des membres qui veulent s'investir (profil entrepreneurial) et qui sont motivés (recherche de sens, valeurs partagées) et qui apportent une force complémentaire au groupe feront augmenter les capacités de l'organisation. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit de manière naturelle puisque les membres-employés ont été attirés justement par les valeurs et la vision de l'organisation.

En parallèle, le leadership de l'entrepreneur B a été un facteur clé de succès puisqu'il a permis, grâce à son côté rassembleur et sa vision, cette mobilisation des membres et la composition d'une équipe entrepreneuriale performante (complémentarité des forces, valeurs coopératives). En 2007a, Côté mentionnait que l'un des défis des organisations du futur serait la mobilisation par les valeurs. On comprend qu'Activcoop a relevé avec brio ce défi mais qu'elle a également transformé cette mobilisation en avantage concurrentiel. En effet, l'attraction et la rétention d'employés,

surtout en contexte de pénurie de main d'œuvre, rend l'organisation plus performante par rapport aux concurrents. Par ailleurs, cette stabilité des employés permet de conserver également les clients qui sont fidèles à leur thérapeute. Conséquemment, on peut déduire que la loyauté du membre-employé et la loyauté du client créent un troisième lien, soit la cohérence du modèle coopératif pour ce domaine d'activités de soins de santé thérapeutique. Ajoutons que le but d'Activcoop n'est pas la croissance, mais plutôt la stabilité financière pour permettre une stabilité des emplois, le développement des individus, le développement du groupe, puis l'implication dans la communauté. Cette loyauté systémique permet subséquemment cette stabilité.

Les entrevues ont permis de détecter plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par Activcoop. En effet, nous retenons des entrevues trois principales pratiques de GRH : la gestion par comité, le fonds de formation individuelle et l'utilisation d'une firme externe (Percolab) pour outiller les membres dans leur communication avec les autres membres. Puisque le processus de formation des comités a été transparent et que les membres pouvaient s'impliquer dans les comités qui les intéressaient, Activcoop confirme le positionnement de Côté (2007a) comme quoi cette pratique de GRH a permis aux membres de trouver leur place dans l'organisation et d'utiliser de manière optimale les capacités de l'organisation. Cette mise en place des comités fait, selon Perron (1999), office de gestion participative et par le fait même de mécanisme servant à informer, consulter et mobiliser les ressources humaines puisqu'ils participent aux décisions de l'entreprise. Pour Arteau (1999) la coopérative de travailleurs (par ses dimensions sociales et économiques) oblige les membres à innover autant au niveau du savoir-être et que du savoir-faire. Conséquemment, la mobilisation dans l'entreprise coopérative est plus grande que dans les autres types d'entreprise (Perron, 1999). Les entrevues ont démontré que cet aspect s'est avéré véridique.

En effet, leur manque de connaissance en gestion et d'expérience dans l'opérationnalisation d'une coopérative a amené les entrepreneurs à former des comités avec des objectifs spécifiques (bien-être collectif, culture et organisation, engagement communautaire, etc.) qui ont favorisé la mobilisation puisque l'implication était volontaire en lien avec les intérêts et les compétences des membres impliqués.

Arteau (1999) souligne que la gestion participative amène les membres à s'impliquer davantage dans leur éducation et leur formation, ce qui permet, par le fait même, d'améliorer l'entreprise. Ces éléments sont validés par les entrevues puisqu'un fonds de formation individuelle a été mis en place justement pour permettre aux membres de continuer à se développer autant comme thérapeute que comme gestionnaire. Les entrevues démontrent que l'objectif est de demeurer au-devant des concurrents. Rappelons que Côté (2007a) soulève que l'apprentissage en contexte organisationnelle serait un défi pour les organisations. En implantant un fonds de formation, Activcoop se positionne non seulement très bien face à ce défi mais en position de force quant à la concurrence. Rappelons également que le développement de l'individu est aussi un des objectifs de la coop, la dimension concurrentielle n'est donc pas la seule finalité. Nous pouvons également conclure que ces formations en continu impliquent une mobilisation des employés à long terme. Pour Perron (1999), la force de la coopérative de travailleurs peut devenir sa faiblesse. En effet, il explique que les tâches, rôles et responsabilités de chacun deviennent déterminant et que cet aspect passe obligatoirement par une bonne communication interpersonnelle et organisationnelle (Perron, 1999). Cette affirmation vient confirmer le bon coup des entrepreneurs d'avoir eu recours aux comités mais aussi à l'utilisation des services d'une firme externe pour faciliter les communications et le travail d'équipe. Cet aspect converge avec le positionnement de

Filion et al. (2006) que l'enseignement en création d'entreprise devrait permettre aux entrepreneurs d'être plus aptes à travailler en équipe. La mise en place de cette pratique vient valider que les entrepreneurs comprennent toute l'importance d'une saine communication entre les membres lors des prises de décisions démocratiques. Le modèle coopératif étant basé sur ces prises de décisions est en effet vulnérable à cet endroit. Conséquemment, mieux outiller l'organisation la rendra nécessairement plus performante. Lors des entrevues, les répondants ont mentionné avoir plusieurs compétences en plus de leur métier de thérapeute et que ce qu'ils font de mieux avec le temps est d'engager des membres avec une force complémentaire à l'équipe. Ces éléments viennent mettre en lumière que les compétences individuelles font partie du groupe et la capacité à innover devient supérieure aux contributions individuelles (Reich, 1987; Bridault, 1998c).

Même si on ne naît pas démocrate (Bridault 1999b), nous croyons que la gestion par comité, l'accent mis sur le développement des compétences des individus et le travail d'équipe sont des mécanismes qui favorisent ces apprentissages démocratiques. Par ailleurs, ces mécanismes sont la preuve que les pratiques de gestion de Activcoop sont cohérentes avec leur modèle d'entreprise puisqu'elles ne sont pas appliquées comme un miroir des pratiques de gestion des entreprises classiques (Bridault, 1998a). Pour conclure, les résultats viennent valider les propos de Bridault (1998c) que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être sources d'avantages concurrentiels et que ce fût le cas pour Activcoop.

Les répondants ont été catégoriques sur la performance de l'équipe entrepreneuriale qui, selon eux, est l'une des raisons principales du succès de l'entreprise. Ces derniers expliquent qu'ils se complétaient vraiment bien au niveau de leur rôle respectif. Les entrevues ont démontré que ce

ne sont pas des amis qui cherchaient un projet mais plutôt la recherche du bon candidat pour la vision du projet. Cela vient mettre en relief les propos de Filion et al., (2006) sur la notion de bien choisir ses associés et des propos de Bridault (1998b) sur la complémentarité des compétences et de la convergence des aptitudes sociales et des valeurs coopératives (Bridault, 1998b). Bien que la chimie d'équipe n'ait pas été nommée explicitement par les entrepreneurs, le ton des entrevues laissaient sous-entendre que cette chimie d'équipe était bien présente, confirmant ainsi les propos de Eaves (2020). De plus, l'envergure du projet confirme aussi les propos de Filion et al. (2006) sur le fait que les démarrages d'entreprises se font de plus en plus en équipe.

Les entrevues ont permis de savoir que l'équipe entrepreneuriale a grandi rapidement grâce à la complémentarité des rôles des thérapeutes. Au début, les membres étaient surtout des physiothérapeutes mais rapidement, des ostéopathes, des nutritionnistes, des massothérapeutes, etc. se sont greffés à l'équipe. Cette complémentarité a été gage de succès dans l'application d'une approche interdisciplinaire pour le client. Conséquemment, l'entrepreneuriat collectif a permis une meilleure performance de l'organisation puisque cette dernière est aussi mieux outillée pour servir le même client avec une offre de service thérapeutique élargie.

Il a été validé par les entrepreneurs que l'équipe entrepreneuriale est composée seulement de jeunes et que leur forte capacité à travailler en équipe donne raison à (Jeandeau et al., 2019) comme quoi les jeunes sont plus aptes à collaborer.

Les entrepreneurs ont souligné à plusieurs reprises avoir utilisé leur réseau personnel pour avoir de l'écoute et du conseil notamment dans l'élaboration de leur plan d'affaires. Ils se sont

également impliqués dès le départ dans la communauté en versant 15% de leurs surplus à des activités locales, de ramassage de déchets par exemple. Cet élément a été bien reçu de la communauté et a apporté beaucoup de gens de la communauté au sein de l'entreprise. Cela a alimenté le « bouche à oreille » et fait une différence dans le démarrage de l'entreprise. Conséquemment, nous pouvons valider les propos de Côté (2007b) qu'aller vers les gens et démarrer avec le local est une pratique gagnante. Par ailleurs, les entrepreneurs ont démontré être à l'écoute des besoins de la communauté afin d'assurer un meilleur alignement de l'engagement communautaire. Cet élément converge aussi avec Bridault (1998a) sur le fait que la meilleure pratique est la capacité d'écoute et la proximité des milieux concernés (Activcoop a un comité spécifique pour l'engagement communautaire).

En conclusion, l'identité coopérative forgée par Activcoop a démontré une forte cohérence de la coopérative de travailleurs avec leur domaine d'activités et leur milieu. En effet, l'entrepreneuriat collectif a permis la réussite de ce projet d'envergure. Le leadership, la vision, les besoins, les valeurs ont permis de mobiliser les ressources humaines. L'équipe entrepreneuriale a permis une forte diversité des rôles grâce aux compétences spécifiques et la concrétisation d'un leadership collectif. Finalement, en arrière-scène, les pratiques de gestion des ressources humaines ont aussi mobilisés les ressources humaines. Ainsi, les spécificités de l'organisation coopérative ont non seulement été respectées (Côté, 1997), leurs applications ont même mené à plusieurs facteurs clés de succès et à des avantages concurrentiels.

Tableau 8 : Tableau synthèse des résultats sur le pouvoir du collectif

Les résultats du présent tableau valide la littérature.

Résultats des répondants	Littérature
Entrepreneuriat collectif	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage des tâches, les entrepreneurs ont vécus des obstacles bien différents car il y avait répartition des tâches ▪ Répondant A : a fait de la réception bénévolement pour contribuer équitablement et s'occupe du marketing ▪ Répondant B : financement, structure de l'entreprise ▪ Répondant C : négociation avec le locateur, ouverture et opération de la clinique) ▪ Quelqu'un peut prendre la relève lorsque nécessaire (meilleure adaptabilité contrairement à un entrepreneur qui agit seul) <p>Prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres s'impliquent dans des comités qui les intéressent ▪ Cohérence et profondeur dans les prises de décisions <p>Pratiques de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion participative ▪ Organisation par comités permet la mobilisation ▪ Fonds de formation individuelle ▪ Formation sur les communications (avec l'entreprise Percolab) ▪ Travail d'équipe ▪ Approche interdisciplinaire <p>Les valeurs collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le goût pour le travail d'équipe, ▪ La capacité à accepter la critique, ▪ La patience et la persévérance ▪ L'entrepreneuriat collectif permet d'augmenter les capacités de l'organisation et permet de mieux s'adapter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mythe de l'entrepreneur solo (Holmquist, 2003) ▪ Entreprendre collectivement vient pallier aux embûches, il permet de faire beaucoup de tâches par la force du nombre, de partager le fardeau des hauts et des bas et Avoir les mêmes valeurs est un élément déterminant en entrepreneuriat collectif (Tremblay, 2020). ▪ Afin de fonctionner en groupe, certaines aptitudes sociales particulières sont nécessaires (Bridault, 1999b). ▪ Le partage des tâches permet de mobiliser les employés et la prise de décision démocratique permet de se recentrer sur les valeurs (Faubert-Mailloux, 2020). ▪ La gestion participative mobilise les employés (Perron, 1999) ▪ Les jeunes sont plus enclins à collaborer (Jeandea et al. 2019) ▪ On ne naît pas démocrate, ça s'apprend et on le devient; acquérir la maîtrise de la dynamique de groupe devrait être le premier apprentissage (Bridault, 1999b). ▪ La gestion participative amène les membres à s'impliquer davantage dans leur éducation et leur formation, ce qui permet par le fait même d'améliorer l'entreprise (Arteau, 1999) ▪ Dans une coopérative, les compétences individuelles font partie du groupe et la capacité à innover devient conséquemment supérieure aux contributions individuelles (Reich, 1987; Bridault, 1998c). ▪ La mobilisation par les valeurs (Coté, 2007a) ▪ L'entrepreneuriat collectif ne doit pas être considérée comme allant de soi (Bataille-Chedotel et Hutzinger, 2004)

Équipe entrepreneuriale	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une équipe qui se complétait vraiment bien ▪ Le plus gros succès est l'équipe bâtie ▪ Avec le temps, on exploite mieux les forces de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance du partage des valeurs, de la complémentarité des forces et de la chimie d'équipe (Eaves, 2020) ▪ L'équipe entrepreneuriale doit être complémentaire au niveau des compétences et convergente aux niveaux des aptitudes sociales puis des valeurs coopératives (Bridault, 1998b).
Entreprise réseau	
<p>Réseau des membres</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grand réseau d'amis, famille, etc. <p>La communauté</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entrepreneurs se sont impliqués rapidement dans la communauté <p>Réseau coopératif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entrepreneurs ont utilisé le réseau coopératif mais l'utiliserait davantage si le démarrage était à refaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il faut aller vers les gens et démarrer avec le local (Coté, 2007b) ▪ La meilleure pratique demeure la capacité d'écoute et la proximité des milieux concernés (Bridault, 1998a) ▪ La coopérative est une entreprise réseau profondément axée sur l'humain (Bridault, 1998c)
Leadership	
<p>Leadership inspirant</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Associé à la vision et la confiance et la mobilisation ▪ Capacité à motiver les autres <p>Leadership collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Associé au volet collectif et entrepreneurial; chacun a agi comme leader dans sa spécialité de gestion et de thérapeute 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le leadership est un catalyseur (Lagacé et al. 2004) ▪ Le leadership dans la capacité à motiver les autres (Bridault, 1999b) ▪ Leadership humain pour consolider les deux volets de la coopérative (Bridault, 1998a) ▪ L'entrepreneuriat collectif mise sur l'entrepreneuriat de l'ensemble des membres plutôt que sur les capacités entrepreneuriales des dirigeants (Kuratko et Al., 2001)

2.3 L'accompagnement

Les entrevues ont démontré que l'accompagnement, surtout coopératif a été un facteur clé de succès au démarrage de l'entreprise. En effet, l'accompagnement de la CDRQ a permis de faire le bon choix du type de coopérative et confirme la littérature à cet égard. L'accompagnement de la CDRQ a permis de se familiariser avec la formule coopérative et de valider la cohérence du modèle (coopérative de travailleurs) pour le projet (Côté, 2007a). Par ailleurs, les entrepreneurs sont unanimement explicites sur l'apport d'expertise de la CDRQ quant aux volets constitutionnel, législatif et administratif. Cela valide les affirmations de Slitine & Barthelemy (2010) : l'accompagnement d'entreprise sociale doit être réalisée par des structures spécialisées. D'autre part, l'accompagnement de la CDRQ a permis d'aller chercher du financement.

Le répondant B aurait souhaité de la part de la CDRQ un accompagnement davantage axé sur le développement de l'entreprise plutôt que de limiter l'expertise à l'administratif. Cette pointe d'insatisfaction valide les propos (Bridault, 1999b; Slitine & Barthelemy, 2010) quant à l'importance du bon degré d'accompagnement de l'expert-accompagnateur pour ne pas démobiliser les porteurs de projet. Cela rejoint également ce qu'avance Filion et al. (2006) comme quoi les entrepreneurs ont davantage besoin de formations et d'accompagnement pour les aider à démarrer leur PME.

Autre élément qui figure au centre de l'accompagnement coopératif est le traitement des conflits au sein d'une organisation coopérative. Les entrepreneurs ont pris attache avec une entreprise coopérative externe et spécialisée dans la gestion participative et collaborative (Percolab) pour venir outiller les membres entrepreneurs dans la gestion des conflits potentiels.

Avoir la maîtrise de la dynamique de groupe est particulièrement importante selon Bridault (1999b) et devrait, selon ce dernier, être le premier apprentissage. Avoir sollicité cet accompagnement démontre de la part des entrepreneurs une compréhension profonde du modèle coopératif. Les répondants ont bien exprimé qu'ils ont vécu de l'adversité lorsqu'ils souhaitaient avoir de l'accompagnement entrepreneurial. Le paradigme négatif envers la coopérative (entreprise qui ne fait pas d'argent) est bien présent et confirme ce qu'avance Arteau & al. (2006) sur la perception de la coopérative. Cela vient également témoigner de ce que soutient Côté (2007b) sur l'importance de développer ce réseau d'acteurs en développement coopératif puisqu'il est déterminant dans le projet coopératif. De manières indirectes, les entrevues ont permis de valider que pour la coopérative, les difficultés de législation rendent le processus plus long que pour l'entreprise traditionnelle (Jeandeaup et al. 2019). En effet, le financement à lui seul, a pris six mois et l'ouverture de la clinique, une année.

Tableau 9 : Synthèse des résultats sur l'accompagnement

Résultats des répondants	Littérature
Accompagnement entrepreneurial	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adversité quant à recevoir de l'aide en accompagnement entrepreneurial ▪ Ils ont reçu de l'aide d'amis qui sont en affaires (importance du réseau) ▪ Ils ont suivi des formations pour venir les supporter dans leurs tâches de gestion (fonds de formation) ▪ Ils ont reçu l'aide de mentorat (axé sur l'humain) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entrepreneurs ont davantage besoin de formations pour les aider à créer, démarrer, gérer et pérenniser leur PME. Filion & al. (2006)
Accompagnement coopératif	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accompagnement, surtout de la CDRQ a fait une différence dans les démarches structurelles et administratives ▪ Ils ont reçu des formations de la CDRQ et de l'accompagnement terrain ▪ Réseau Coop qui se spécialise davantage dans la coopérative de travailleurs ▪ Percolab sur les dimensions de gestion participative et de résolution de conflit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance de développer un réseau d'acteurs en développement coopératif (Côté, 2007b) ▪ Acquérir la maîtrise de la dynamique de groupe devrait être le premier apprentissage (Bridault, 1999b).

2.4 Le financement

Lors des entrevues, il est clairement ressorti que la grande difficulté du financement n'a pas été attribuable à l'aspect générationnel comme le propose Jeandea et al. (2019) mais plutôt à l'aspect de viabilité économique comme le propose Côté (2007a). En effet, les bailleurs de fonds ne voulaient pas prêter en l'absence d'une liste de clients. D'autres parts, les entrepreneurs ont été créatifs dans leur structure de financement, en créant un plan de partenariat pour avoir accès à du financement. Ce *love money* recueilli a été la principale source de financement de l'entreprise, ce qui démontre encore une fois que le réseau des entrepreneurs a joué favorablement dans l'obtention du financement. D'autres part, les entrepreneurs n'ont pas craint de se commettre et à investir de leur propre argent dans le projet (parts de qualification) mais aussi en prêtant de leur argent personnel à l'entreprise. Les entrevues n'ont pas pu mettre en lumière si le fait d'avoir injecter personnellement de l'argent dans l'entreprise a été bien perçu par les bailleurs de fonds (Charrette & Eaves, 2020) et si cela a contribué à mobiliser les entrepreneurs (Tremblay et al., 2020) mais on peut supposer que, logiquement, ce fût le cas. Alors que la littérature affirme que la complexité d'accès au financement est un mythe (Charrette & Eaves, 2020), cette complexité a été bien réelle pour le groupe d'entrepreneurs. Puis, contrairement à la croyance populaire, ce n'est pas l'absence de capitaux qui a été le premier obstacle (Côté, 2007a) mais plutôt le manque de compréhension de la réalité des professionnels en santé (clause de non-concurrence) jumelé à la réalité coopérative. Les entrepreneurs ont mentionné plus tôt avoir eu de la difficulté au niveau de l'accompagnement entrepreneurial local. Ces difficultés confirment les dires de Charrette et Eaves (2020) qu'au niveau local, le manque d'expertise des analystes peut être un frein au financement des coopératives et possiblement contribuer à la discrimination. Les entrepreneurs ont aussi soulevé qu'ils ont eu accès à du financement grâce à l'accompagnement de la CDRQ. Ainsi, une structure d'accompagnement

spécialisée peut aider jusqu'à l'obtention de financement. Le répondant B a également confirmé la littérature sur le fait que la recherche de financement peut demander beaucoup d'efforts (Charrette & Eaves, 2020). En effet, le processus de financement a été itératif sur une longue période de six mois. Ici, les propos de Jeandeu et al. (2019) portent écho comme quoi le processus de démarrage d'une coopérative est plus complexe qu'une entreprise traditionnelle et que par hypothèse, comme ce fût le cas pour Activcoop, le financement y est aussi plus complexe.

Pour conclure, il convient de mentionner que les entrepreneurs sont des pionniers dans leur domaine. Ils ont été les premiers à structurer des professionnels de la santé sous forme de coopérative de travailleurs. Dans cette optique, avoir réussi à obtenir du financement pour édifier cette nouvelle forme d'entrepreneuriat vient légitimer cette mention de facteur clé de succès.

Tableau 10 : Synthèse des résultats sur le financement

Réponses des répondants	Littérature
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le financement a été une étape charnière ▪ Le financement a été complexe ▪ L'étape du financement a été longue (6 mois) ▪ Les entrepreneurs ont profité de plusieurs sources de financement : Parts de qualification, love money, Desjardins, RISQ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La complexité d'accès au financement est un mythe (Charrette, 2020) ▪ La recherche de financement peut demander beaucoup d'efforts (Charrette, 2020) ▪ L'absence de capitaux est le premier obstacle (Côté, 2007a)

Tableau 11 : Résumé des facteurs clés de succès au démarrage d'Activcoop

	Facteurs clés de succès	Explications	Résultats	Mesures
La fondation du projet coopératif	Les valeurs coopératives	Les valeurs sont partagées, crise de valeurs	Mobilisation par les valeurs	Processus entrepreneurial
	Besoins intenses	Quête de sens Mobilisation des membres	Persévérance (temps, énergie)	Processus entrepreneurial
	La vision audacieuse	Mobilisation des membres	Persévérance (temps, énergie)	Processus entrepreneurial
	La fondation	Mobilisation des ressources humaines	Attraction des membres employés	Avantage concurrentiel
	La fondation	Mobilisation des clients et de la communauté	Attraction et satisfactions des clients	Avantage concurrentiel
Le pouvoir du collectif	Entrepreneuriat collectif	Partage des tâches	Meilleure capacité organisationnelle	Avantage concurrentiel
	Équipe entrepreneuriale	« Fit » de l'équipe entrepreneuriale	Chimie d'équipe et performance	Satisfaction des membres
	Pratique de GRH : Gestion participative (comités)	Mobilisation des ressources humaines	Loyauté des membres	Avantage concurrentiel
	Pratique de GRH Fonds de formation	Développement des individus	Meilleures variétés des capacités organisationnelles	Avantage concurrentiel
	L'entreprise-réseau	Implication dans la communauté	Mobilisation de la communauté	Avantage concurrentiel
	Le leadership inspirant	Capacité à implanter une vision	Mobilisation des ressources humaines	Processus entrepreneurial
	Le leadership collectif	Mise sur les capacités entrepreneuriales du groupe	Meilleure variété des capacités	Processus entrepreneurial et avantage concurrentiel
Accompagnement	L'accompagnement coopératif	Utilisation d'une structure spécialisée	Bon choix du type de coopérative	Cohérence du modèle d'affaire
Financement	Le financement	Efforts importants, demande du temps	Permet l'ouverture de la clinique	Processus entrepreneurial

3. Apports de la recherche

1. Forces et limites de l'étude

Le présent essai a ses limites comme tout projet de recherche. Le temps limité a surtout influencé la taille de l'échantillonnage, dans la mesure où davantage de répondants membres de la coopérative ou d'intervenants du milieu coopératif auraient pu enrichir la présente recherche. Comparer les résultats avec une seconde entreprise aurait également atténué cette limite. De plus, notons qu'avec plus de temps, nous aurions pu avoir plusieurs méthodes de recherche alors que nous avons limité notre choix à l'étude de cas unique.

Une des forces de la présente étude réside dans l'étude de cas en soi. En effet, l'expérience entrepreneuriale vécue par les entrepreneurs de chez Activcoop est hautement pertinente. En effet, ils ont non seulement été les premiers à défricher ce type de coopérative dans leur domaine mais ils ont connu un véritable succès. Cela nous a aidé à faire le pont entre la littérature et les succès vécus sur le terrain.

Finalement, puisque nous croyons que nous sommes au début de cette courbe d'apprentissage du développement du modèle coopératif, les apprentissages obtenus par la présente recherche résonnent comme une force quant à son apport pour le domaine entrepreneurial.

2. Retombées de l'étude dans la pratique entrepreneuriale

D'entrée de jeu à cette recherche, nous avons soulevé qu'au Québec, le nombre de démarrage d'entreprise coopérative est faible. Conséquemment, nous pensons qu'une meilleure compréhension du modèle coopératif peut amener, dans la pratique entrepreneuriale, une croissance de l'utilisation de ce modèle. Cet aspect est la première retombée de cette étude.

D'un point de vue pragmatique, la présente recherche contribue aux réflexions de l'entrepreneur *en devenir* en lui permettant de valider si le modèle coopératif peut être un modèle d'affaires intéressant et performant pour un projet d'affaires donné. En ayant comme base une compréhension des facteurs clés de succès, qui peut s'avérer pertinente, le futur entrepreneur est ainsi mieux outillé pour réussir son démarrage d'entreprise.

Parallèlement, les accompagnateurs de projets entrepreneuriaux peuvent de leur côté être plus conscientisés sur ce que vivent les entrepreneurs lors du démarrage d'une entreprise coopérative.

Conclusion

Tel que mentionné au début de cet essai, l'objectif initial de la recherche était de mieux comprendre la coopérative dans son ensemble. Au fil des lectures disponibles dans la littérature, la question de recherche s'est précisée pour s'arrêter sur les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative. Pour les entrepreneurs de demain et les acteurs du milieu, cette compréhension permettrait de mieux se préparer au démarrage d'une entreprise sous la formule coopérative. Pour répondre à cette question de recherche nous avons construit notre méthodologie, fait la présentation du terrain et du design de la recherche. Ensuite, nous avons fait la collecte de données grâce à trois entrevues semi-dirigées au sein d'une étude de cas. Cette collecte de données nous a permis d'obtenir l'information nécessaire pour adresser la question de recherche. Par la suite, nous avons fait l'analyse qualitative des réponses des entrepreneurs. Leurs propos ont été organisés par thématiques à la section résultats. Finalement, nous avons fait le pont entre la littérature et les réponses des répondants et nous avons dégagé plusieurs constats.

Il est clairement ressorti de la présente recherche que les facteurs clés de succès au démarrage de Activcoop ont été multiples. La fondation (les valeurs, les besoins, la vision), le pouvoir du collectif (entrepreneuriat collectif, équipe entrepreneuriale, entreprise-réseau, leadership), l'accompagnement et le financement ont été les principaux facteurs clés du succès retenus. Certains de ces facteurs clés de succès ont fait émerger des avantages concurrentiels.

Comme la taille de notre échantillon s'avère petit, il serait peut-être hâtif d'avancer que ces facteurs clés de succès peuvent s'appliquer de la même façon pour toute entreprise coopérative en

démarrage. Toutefois, la richesse des résultats amène certainement un apport non négligeable, surtout pour l'entrepreneur qui désire démarrer son entreprise. Les propos des répondants viennent également soulever d'autres pistes de réflexion sur lesquelles il serait intéressant d'approfondir les recherches futures.

Références bibliographiques

- Allard-Poesi, F., & Marechal, G. (2014). Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche. Dans Thiétart & al. (Eds), *Méthodes de recherche en management* (4^e éds) (pp. 47-75). Paris : Dunod.
- Alliance Coopérative Internationale (1995). *Identité, valeurs et principes coopératifs*. Repéré à <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>
- Arteau, M. (1999). Qu'est-ce qu'une coopérative de travail ? Dans M. Arteau, A. Bridault, M. Clément, Y. Comeau, D. Coté, D. Luc, G. Perron, M. St-Pierre & M. Soulard (Eds), *Démarrer et gérer une entreprise coopérative* (pp.37- 45). Québec: Les éditions Transcontinental & Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Arteau, M., Brassard, M-J., & Malo, M-C. (2006). *Les secteurs et le mouvement coopératif québécois: portrait et défis*. (ET0602). Québec, Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Bataille-Chedotel, F., & Hutzinger, F. (2004). Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), p.89-111. doi : <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00244.x>
- Boncler, J., Hlady Rispal, M., & Verstraete, T. (2006). Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, 9-29. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0009>
- Bridault, A. (1998a) *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*. (Gestion des coopératives No.1). Québec, ORION coopérative de recherche et de conseil.
- Bridault, A. (1998b) *Gérer le développement d'une coopérative*. (Gestion des coopératives No.2). Québec, ORION coopérative de recherche et de conseil.
- Bridault, A. (1998c) *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*. (Gestion des coopératives No.1). Québec, ORION coopérative de recherche et de conseil.
- Bridault, A. (1999a) *La gestion de l'association coopérative*. Dans M. Arteau, A. Bridault, M. Clément, Y. Comeau, D. Coté, D. Luc, G. Perron, M. St-Pierre & M. Soulard (Eds), *Démarrer et gérer une entreprise coopérative* (pp.127-137). Québec: Les éditions Transcontinental & Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.

- Bridault, A. (1999b) *La première étape : la précoopérative*. Dans M. Arteau, A. Bridault, M. Clément, Y. Comeau, D. Coté, D. Luc, G. Perron, M. St-Pierre & M. Soulard (Eds), *Démarrer et gérer une entreprise coopérative* (pp.77-93). Québec: Les éditions Transcontinental & Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- CDRQ (2021). *Webinaire lancer une coop et Coopérative de développement régional du Québec*. Repéré dans : www.cdrq.coop
- Charrette, P., & Eaves, J. (2020). *Percer le mystère des coopératives de travail : Financement et capitalisation*. Repéré dans : <https://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaire-de-leadership-en-enseignement/chaire-de-leadership-en-enseignement-sur-lengagement-social/educoop/#Objectif-deshuitcapsulespedagogiques>
- Churchill N. C., & Lewis V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*(mai1983).
- Côté, D. (1997). *La gestion d'une caisse : entre rupture et continuité*. (Cahier de recherche 97-08). Nouveau-Brunswick, Canada : Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives.
- Côté, D. (2005). Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale*, 295, 50–69. <https://doi.org/10.7202/1021875ar>
- Côté, D. (2007a). Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : quelles incitations pour les acteurs clés ? *Revue internationale de l'économie sociale* (305), 72–91. <https://doi.org/10.7202/1021512ar>
- Côté, D. (2007b). Best practices and co-operative development in Quebec. Dans L. Cayo, J. Emmanuel (Eds), *Effective practices in starting co-ops: The voice of Canadian co-op developers* (pp. 97-116). Victoria : New Rochdale Press.
- D'Amours, M. (2002). Économie sociale au Québec : vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire. *Revue internationale de l'économie sociale*, (284), 31–44. <https://doi.org/10.7202/1022268ar>
- Desforges J.-G., Lévesque D., & Tremblay B., (1979). Dynamique de la coopérative : association et entreprise. *Centre de gestion des coopératives. École des hautes études commerciales, T-79-1, pp.40*.
- Fayolle, A. (2017). Qu'est-ce qu'un entrepreneur? *Constructif*, 47, 7-10.
- Filion, L. J., Borges, C., & Simard, G. (2006, octobre). *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*. Étude présentée au 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse.

- Gaudreault, E. (2018). *L'expérience des promoteurs de coopératives de travail et de solidarité au Québec* (Mémoire). HEC Montréal, Québec, Canada.
- Grunert, K.G. & Ellegaard, C. (1992, octobre) *The concept of key success factors: Theory and Method* MAPP working paper no 4
- Hollebecq, H., & Jacob, J. (2018). *Nouvelle législation sur la société coopérative. Accountancy and fiscalité*, (24),1-8.
- Holmquist C. (2003). Is the medium really the message? Moving perspective from the entrepreneurial actor to the entrepreneurial action. Dans C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds), *New Movements in Entrepreneurship*, (pp. 73-85). Cornwall, Edward Elgar Publishing.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2020). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020*, Repéré à : http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html#definition
- Jeandeau, Q., Ouchene, N., Brat, E., & Martinez, I.B. (2019, Novembre). *L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux. Innovation.*
- Johannisson, B. (2002). *Entrepreneurship as a collective phenomenon*, Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University, Sweden
- Julien, P-A (1994). *Les PME: bilan et perspectives*. Presses Inter Universitaires.
- Kuratko, D.F., Ireland R.D., & Hornsby J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), pp.60-71. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897658>
- Lafleur, M., & Merrien A-M. (2012). *Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles : Quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur*. Communication présentée au Sommet international des coopératives par l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Canada.
- Lagacé M., Lussier K., & Yorn, C. (2014). *Une étude portant sur 12 cas : Les facteurs de succès des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale*. Repéré dans : https://ccednet-rcdec.ca/sites/ccednet-rcdec.ca/files/bch_poleregionalecosociale-f.pdf
- Lesage, V. (2021). *5 conseils de Guy Cormier aux entrepreneurs pour la prochaine décennie*. Repéré dans <https://www.eebeauce.com/fr/blogue/5-conseils-de-guy-cormier-aux-entrepreneurs-pour-la-prochaine-decennie/>

- Lévesque, B. (2002). *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*. Communication présentée au Forum L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment, organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec.
- Loi sur les coopératives (RLRQ, chapitre C-67.2). (2020). Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2>
- Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1). (2020). Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- Lorrain, J., Belley, A., & Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 7(1), 9–34. <https://doi.org/10.7202/1008368ar>
- Marceau, S., & Routhier C. (2019). *L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016* Institut de la statistique du Québec (Avril, 2019) Repéré à : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portraiteconomie-sociale-2016.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2015). *Qu'est-ce qu'une coopérative?* Repéré dans https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/informer/cooperatives/page/aperçu-10304/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single
- Ministère de l'économie et de l'innovation (2019). *Évolution des constitutions des coopératives non-financières de 2008 à 2017*. Repéré dans <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-du-secteur-cooperatif/statistiques/evolution-des-constitutions-de-cooperatives-non-financieres-de-2008-a-2017/>
- Ministère de l'Économie sociale, de l'innovation et des exportations (2015, mai). *Plan d'action gouvernemental en économie sociale*. Repéré dans <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/plan-action-gouvernemental-en-economie-sociale-2020-2025>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Moehle von Hoffmannswaldau, A. (2005). *Organising in team based new ventures*, PhD Dissertation, Universität Bamberg, Allemagne

- Morse, J.M. (1994). Designing funded qualitative research. Dans N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Njie, B. & Asimiran, S. (2014). Case study as a choice in qualitative methodology. *Journal of Research & Method in Education*. 4(3), pp.35-40. DOI:10.9790/7388-04313540
- OCDE/Eurostat (2005). *Manuel d'Oslo Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. (3e éd.). Paris : Éditions OCDE.
- Perron, G. (1999). *Comprendre la gestion participative. Le conseil de la coopération du Québec Démarrer et gérer une entreprise coopérative*. Canada : Les éditions Transcontinental & Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, May-June, pp.77-83.
- Rivard, P. (2016). *Profil des PME : Les coopératives au Canada*. Direction générale de la petite entreprise, Direction de la recherche et de l'analyse. Repéré dans : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PPME-SMEP_Cooperatives_2016-04_fra.pdf/\\$file/PPME-SMEP_Cooperatives_2016-04_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PPME-SMEP_Cooperatives_2016-04_fra.pdf/$file/PPME-SMEP_Cooperatives_2016-04_fra.pdf)
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans Thiétart & al. (Eds), *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.) (pp. 168-196). Paris : Dunod.
- Schreiber, J.B., & Asner-Self, K. (2011). *Educational Research*. Wiley.
- Slitine, R. & Barthelemy, A. (2010). *Étude facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*. France, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat Social et l'ESSEC.
- Stake, R.E. (2000). Case Studies. Dans N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed), (pp.134-164). London : Sage
- St-Pierre, M. (1999). Le goût d'entreprendre et de réussir. Dans M. Arteau, A. Bridault, M. Clément, Y. Comeau, D. Côté, D. Luc, G. Perron, M. St-Pierre & M. Soulard (Eds), *Démarrer et gérer une entreprise coopérative* (pp.25-30). Québec: Les éditions Transcontinental & Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.

Tremblay, M., Eaves, J., Faubert-Mailloux, I., Naud-Denis, M., Tessier, M., Bourgeois-Dumais, J., Leclerc, S., & Beaumont, E. (2020). *Percer le mystère des coopératives de travail : Démarrage en entrepreneuriat collectif*. Repéré dans <https://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaires-de-leadership-en-enseignement/chaire-de-leadership-en-enseignement-sur-lengagement-social/educoop/#Objectif-deshuitcapsulespdagogiques>

Yin, R.K (2018). *Case study research and applications* (6th ed). Los Angeles: Sage

Annexe A: Autorisations du comité éthique



Le 23 mars 2021

David Farly
Étudiant, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche:
Rhizlane Hamouti, professeure
Université du Québec en Outaouais

Projet # 2021-1653 - Coopératives

Titre: Facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative.

M. Farly

Après évaluation de votre formulaire F-4 *-Déclaration d'un essai* soumis pour le projet mentionné en objet, le CER de l'UQO confirme que celui-ci ne nécessite pas d'évaluation éthique.

Cependant, nous désirons porter à votre attention que selon l'article 3 de l'EPTC2, «Le respect des personnes présuppose que les personnes qui participent à la recherche le font volontairement, avec une compréhension aussi complète que raisonnablement possible de l'objet de la recherche, de ses risques et de ses avantages potentiels. Lorsqu'une personne est apte à comprendre cette information et capable d'agir en conséquence, selon sa propre volonté, sa décision de participer est généralement perçue comme une expression de son autonomie. » Dans ce contexte, même si votre projet de recherche, de recherche création ou d'intervention ne nécessite pas de certificat d'éthique, vous devez, si vous avez des sujets humains, obtenir le consentement des participants. Nous vous encourageons à consulter le modèle de formulaire de consentement proposé par le CER au lien suivant: <https://uqo.ca/docs/32121>

Nous vous souhaitons bon succès dans vos études.

Caroline Tardif
Attachée d'administration, CÉR
pour André Durivage, Président du CÉR



Le 29 septembre 2020

David Farly
Étudiant, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche
Véronique Le Gall, professeure
Université du Québec en Outaouais

Projet # 2021-1331 - Coopérative Sportive

Titre: Enjeux et défis des coopératives sportives évoluant dans le domaine de la santé.

M. Farly

Après évaluation de votre formulaire F-4 -*Déclaration d'un essai* soumis pour le projet mentionné en objet, le CER de l'UQO confirme que celui-ci ne nécessite pas d'évaluation éthique.

Cependant, nous désirons porter à votre attention que selon l'article 3 de l'EPTC2, «Le respect des personnes présuppose que les personnes qui participent à la recherche le font volontairement, avec une compréhension aussi complète que raisonnablement possible de l'objet de la recherche, de ses risques et de ses avantages potentiels. Lorsqu'une personne est apte à comprendre cette information et capable d'agir en conséquence, selon sa propre volonté, sa décision de participer est généralement perçue comme une expression de son autonomie. » Dans ce contexte, même si votre projet de recherche, de recherche création ou d'intervention ne nécessite pas de certificat d'éthique, vous devez, si vous avez des sujets humains, obtenir le consentement des participants. Nous vous encourageons à consulter le modèle de formulaire de consentement proposé par le CER au lien suivant: <https://uqo.ca/docs/32121>

Nous vous souhaitons bon succès dans vos études.

Le CER de l'UQO

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'André Durivage', is written over a light blue circular stamp.

André Durivage
Président du CER de l'UQO

Annexe B : Prise de contact avec les répondants potentiels

Objet : Essai sur les défis et enjeux des coopératives sportives dans le domaine de la santé pour la région des Laurentides et les environs

Bonjour, à l'attention des administrateurs.

Je me nomme David Farly et suis étudiant au programme du MBA de l'Université du Québec en Outaouais – Campus de St-Jérôme. Je fais actuellement une recherche sur les défis et enjeux des coopératives sportives dans le domaine de la santé pour la région des Laurentides et des environs.

Puisque votre entreprise a été identifiée comme une coopérative sportive, je vous sollicite pour une entrevue d'environ 60 minutes qui pourra se dérouler selon la méthode de votre choix. En personne (à votre bureau ou autre endroit de votre choix) ou à distance (par téléphone ou vidéo-conférence). Pour cette étude, la confidentialité des informations de votre personne est de mise.

Si vous êtes ouvert à participer à la présente étude, svp répondre au présent courriel par la positive.
Sincères salutations,

David Farly

Coordonnées de l'étudiant

M. David Farly

Courriel: Fard03@uqo.ca

Cellulaire : 514-583-XXXX

Coordonnées du directeur de recherche

Mme Véronique Le Gall

Co-directrice de module

[Module des sciences de l'administration](#) Professeure

[Département des sciences administratives](#)

Saint-Jérôme - Campus de Saint-Jérôme, local J-2215

Courriel : Veronique.LeGall@uqo.ca

Téléphone: 450 530-7616, poste 4119

Annexe C : Formulaire de consentement du projet de recherche

Formulaire de consentement du projet de recherche

Formulaire de consentement de participation à une recherche

Projet : Facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative

Université du Québec en Outaouais - Département des sciences
administratives

David Farly	Rhizlane Hamouti
Étudiant-chercheur	Directrice de recherche
T. 514-583-XXXX	T. 450-530-7616, poste 4131
fard03@uqo.ca	rhizlane.hamouti@uqo.ca

Présentation du projet et de ses objectifs

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre **les facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative**. Ce projet n'est pas subventionné. Les objectifs de ce projet de recherche sont de consulter les dirigeants d'une coopérative afin de mieux comprendre les enjeux et défis du démarrage d'une PME coopérative et de mieux saisir les facteurs clés de succès. Finalement, valider que le vécu terrain corroborent ou non avec les recherches actuelles.

Nature et durée de votre participation

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche qui consiste à une *Entrevue semi-dirigée enregistrée d'environ 60 minutes qui pourra avoir lieu à distance sous forme d'appel téléphonique ou vidéo-conférence*.

Confidentialité

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais*. Tant les données recueillies que les

résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification puisque des noms fictifs seront attribués (Exemple : répondant A, B, C).

Présentation des résultats et protections des données

Les résultats seront diffusés sous forme d'essai et les participants pourront recevoir une copie du dit essai. Les données recueillies seront conservées sur l'ordinateur personnel du chercheur. Cet ordinateur est seulement utilisé et accessible par mot de passe par le chercheur. Les données seront détruites dans 5 ans en supprimant le fichier informatique.

Risques, inconvénients et avantages pouvant découler de votre participation

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont plus que minimaux puisque toute vos informations sont confidentielles et le chercheur s'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de **l'entrepreneuriat coopératif** sont les bénéfices directs anticipés.

Information sur le projet et compensation financière

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Personnes ressources

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec

David Farly, chercheur/étudiant au T.514-583-XXXX / fard03@uqo.ca

Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec **André Durivage 819-595-3900 poste 1781 / andre.durivage@uqo.ca** président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

Retrait de ma participation et clause de responsabilité

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Signatures requises

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer.

CONSENTEMENT À PARTICIPER AU PROJET DE RECHERCHE :

Signature du participant :

Nom du participant :

Date :

Signature du chercheur :

Nom du chercheur : DAVID FARLY

Date : 2021-04-04

UTILISATION SECONDAIRE DES DONNÉES RECUEILLIES

La présente recherche ne fera pas d'utilisation secondaire des données recueillies.

Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunication*

Annexe D : Guide d'entrevue

Guide d'entrevue semi-dirigée

Étude de cas approfondie sur la PME Activcoop

Sujet de recherche : Facteurs clés de succès lors du démarrage d'une PME coopérative

Répondant : _____

Date : _____

Durée prévue : 60 minutes

Déroulement du Guide d'entrevue

- Expliquer au répondant l'objectif de cette étude
- Faire un retour sur la confidentialité afin de rassurer le répondant
- Valider que le répondant est seul afin qu'il puisse répondre confortablement aux questions
- Aviser le répondant de la durée prévue de l'entrevue et que nous jouerons le rôle de gardien du temps
- Aviser le répondant que l'entrevue sera enregistrée afin de faciliter la cueillette d'information et ne pas manquer des éléments clés

Bonnes pratiques

- Avoir une attitude chaleureuse et directive
- Laisser le répondant s'exprimer ouvertement
- Ramener le répondant sur la question si celui-ci s'en écarte trop
- Être attentif sur les éléments nouveaux apportés par le répondant

Questionnaire

1. Pourquoi avoir choisi la coopérative comme modèle d'entreprise ?
2. Comment votre modèle d'entreprise se distingue-t-il ? Est-ce que cela vous donne des avantages ?
3. Quelles ont été les étapes lors du démarrage de votre entreprise ? Ces étapes ont duré combien de temps ?
4. Quels ont été les différents acteurs en entrepreneuriat qui vous ont accompagnés lors du démarrage de votre entreprise ? Comment cela s'est-il manifesté ?
5. Quel(s) outil(s) avez-vous utilisés lors du démarrage de votre entreprise ?

*Donner des pistes au répondant en cas de besoin seulement

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| a. Étude de faisabilité | f. Veille stratégique (tendances, |
| b. Plan d'affaire | concurrences, etc.) |
| c. Business Canvas | g. Prévision financière |
| d. Plan stratégique | h. Plan marketing |
| e. Étude de marché (économique, | i. Plan RH |
| sociale, politique) | j. Autres : _____ |

6. Comment avez-vous mobilisé les membres et les parties prenantes à participer au projet d'entreprise? Comment ce leadership s'est-il manifesté lors de la phase de démarrage?

7. Quels ont été les défis et les problématiques rencontrés lors du démarrage de votre entreprise ? Svp classer ces défis et problématiques en ordre d'importance

8. Quels ont été les facteurs clés de succès lors du démarrage de votre entreprise?
Svp classer ces facteurs en ordre d'importance

9. Comment mesurez-vous le succès de votre entreprise ?

10. Quels ont-été les défis et problématiques rencontrés face à la pandémie du COVID-19 ?

11. Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui désire démarrer son entreprise coopérative ? Quelles seraient les erreurs à éviter ? Les bons coups à répéter