

LES AVANTAGES DE LA COOPÉRATION

Vendre à vos employés, pourquoi pas?

Projet de transmission aux employés



CHOISIR SA SORTIE, ASSURER SON AVENIR

Des milliers de propriétaires de petites et moyennes entreprises québécoises feront face à une étape importante dans le cycle de vie de leur entreprise qu'ils ont créée ou gérée durant de nombreuses années. Ils doivent planifier leur sortie tout en confiant leur plus grande réalisation à d'autres mains. S'il existe de nombreux cas où la succession relève de l'évidence par la famille ou la vente à des partenaires stratégiques à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, plusieurs propriétaires seront devant des choix moins clairs.

Les propriétaires de PME ont des enjeux et des préoccupations normales et nombreuses face à cette sortie :

- Assurer la survie et le développement de leur plus grande réalisation;
- Favoriser une saine gestion de leur entreprise;
- Contrôler le moment et le rythme de cette passation de propriété;
- Gérer cette transition vers la retraite;
- Protéger les personnes qui ont contribué à leur succès passé;
- Obtenir une juste valeur pour leur entreprise;
- Choisir la meilleure stratégie fiscale face à ce revenu très important, mais ponctuel.

LA VENTE AUX EMPLOYÉS

On estime à 25 000 le nombre de PME qui devront changer de propriétaire dans les prochaines années. Dans plusieurs cas, les propriétaires auront entre les mains des entreprises rentables sans successeur ou acquéreur naturel. Les employés de l'entreprise peuvent représenter une solution logique, efficace et durable.

Les employés regroupent le personnel de production, de vente et de gestion. Ils connaissent intimement l'entreprise à acheter et sont les premiers intéressés dans sa survie et son développement. Ils peuvent aussi s'adjoindre des conseillers pour enrichir leur capacité de gestion lors du départ du propriétaire, ainsi que des partenaires financiers pour compléter leurs propres ressources. Ils peuvent constituer ensemble une coopérative.

UNE SOLUTION FLEXIBLE

La formule coopérative est flexible car elle permet de regrouper plusieurs acteurs en vue du succès de l'entreprise.

Plusieurs possibilités se présentent devant le propriétaire pour adopter un scénario qui répond aux exigences de l'entreprise. Elles permettent de doter les nouveaux propriétaires du financement nécessaire, d'assurer la rétention du personnel stratégique et de moduler la passation des pouvoirs selon les intérêts de tous :

- Tous les employés peuvent se regrouper ensemble pour constituer une coopérative de travail en tant qu'unique propriétaire de l'entreprise à vendre. Dans un tel cas, c'est une coopérative de travail qui sera constituée. Plus de 230 coopératives de travail œuvrent dans divers secteurs au Québec, dont le transport ambulancier, la radiodiffusion, les services aux personnes ou le secteur manufacturier;
- Si cela est considéré souhaitable par tous les acteurs, ce type d'acquisition peut s'échelonner dans le temps, où les employés achètent progressivement sur quelques années la totalité de l'entreprise, permettant de faciliter le financement de la transaction et rendre plus progressifs la passation de l'expérience de gestion et les contacts de l'entrepreneur vendeur afin de maximiser les chances de succès de la relève. L'entrepreneur vendeur peut alors demeurer président ou membre du conseil sous un partage de

propriété différent et évolutif dans le temps. Dans un tel cas, c'est une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA) qui est constituée. Cette CTA acquiert un bloc d'actions et partage propriété, décision et rendement avec le vendeur progressif. Éventuellement, la CTA peut détenir toutes les actions et se convertir en coopérative de travail;

- La coopérative de travailleurs actionnaire regroupe donc des travailleurs qui détiennent collectivement un bloc d'actions de l'entreprise qui les emploie. Il s'agit ici de l'ensemble des travailleurs, syndiqués comme cadres. On parle donc d'un partenariat avec le(s) propriétaire(s) de la compagnie opérante. Cette formule de coopérative est adaptée aux secteurs plus intensifs en équipement comme le secteur manufacturier ou de la haute technologie;
- La coopérative peut aussi regrouper plusieurs acteurs et partenaires internes ou externes à l'entreprise comme ses clients, ses fournisseurs ou des intervenants de la communauté pour réunir les parties prenantes dans une coopérative de producteurs, de consommateurs ou encore de solidarité;
- Le personnel stratégique de l'entreprise peut constituer une société à capital-actions pour acquérir une part de la propriété avec les autres salariés regroupés en coopérative qui en acquièrent les autres parts. Les employés deviennent membres de la coopérative de travailleurs actionnaire et c'est la coopérative qui détient un bloc d'actions dans l'entreprise opérante. Les employés élitent le conseil d'administration de la coopérative qui délèguera un nombre d'administrateurs au conseil de la compagnie, selon le poids économique de chaque actionnaire. Ce partage se fait alors en fonction des capacités financières des deux groupes d'acteurs et du poids accordé à leur importance dans le succès futur de l'entreprise. Une convention d'actionnaires est alors requise;

- Les employés peuvent faire appel à du financement adapté à ce type de projets, notamment auprès d'Investissement Québec;
- Les gestionnaires et les salariés peuvent compléter leur capacité d'investissement avec un fonds de capital de risque. Des institutions importantes telles que le Mouvement Desjardins, Fondation et le Fonds de Solidarité FTQ peuvent investir dans de tels scénarios sous forme de prêt de second rang, de débentures, d'actions privilégiées ou d'actions ordinaires. Ils peuvent souhaiter en échange siéger au conseil d'administration.

LA COOPÉRATIVE

La formule coopérative est un modèle connu, qui affiche de grands succès d'affaires. 3 300 coopératives opèrent et génèrent emplois et excédents au Québec. Elles connaissent des taux de survie historiquement supérieurs à ceux des entreprises à capital-actions. On peut penser au Mouvement Desjardins, La Coop fédérée et Agropur.

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs. En vue de les satisfaire, elles s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. La coopérative est donc une entreprise privée, à but lucratif, mais qui est de propriété collective avec un mode de gouvernance démocratique.

Comme la société par actions, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres et la responsabilité de chacun des membres y est limitée à la valeur des parts souscrites.

Toutefois, elle se distingue des autres entreprises par sa structure de propriété, sa gouvernance, sa finalité, sa gestion et ses valeurs. Les coopératives doivent respecter les sept principes de l'Alliance coopérative internationale dans leur mode de fonctionnement et qui se tradui-

sent par des conditions de succès pour votre projet de vente. Vous devez donc vous familiariser avec ces derniers, car ils influenceront la stratégie et le rythme du projet de vente.

1^{ER} PRINCIPE : ADHÉSION VOLONTAIRE ET OUVERTE À TOUS

Les coopératives sont ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres. *Seuls les membres peuvent travailler dans une coopérative de travail. Un projet de coopérative parmi les employés d'une entreprise doit dans les faits obtenir l'aval d'une forte majorité d'employés ainsi que leur participation financière de manière égale, à la hauteur de leur capacité.*

2^E PRINCIPE : POUVOIR DÉMOCRATIQUE EXERCÉ PAR LES MEMBRES

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Dans les coopératives, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix -. *C'est une gouvernance démocratique où tous participent à des structures décisionnelles statutaires. Cette gouvernance a aussi pour responsabilité de mettre en place un cadre de gestion efficace, compatible avec l'environnement d'affaires et les défis économiques de l'entreprise.*

3^E PRINCIPE : PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée du capital souscrit. Les membres affectent les excédents aux objectifs suivants :

- Le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable;
- Des ristournes aux membres en proportion de leurs opérations avec la coopérative;
- Le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Dans les faits, les excédents doivent être partagés de manière à apporter un rendement global et équitable aux membres de la coopérative tout en lui assurant la capacité de respecter ses engagements financiers face à ses partenaires et ainsi doter la coopérative d'une base financière solide à long terme.

4^E PRINCIPE : AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE

Les coopératives sont des organisations autonomes gérées par leurs membres. *La coopérative doit donc regrouper les ressources techniques et financières qui assureront cette autonomie devant ses partenaires d'affaires et de financement. Elle promeut un mode de gestion et de gouvernance participative.*

5^E PRINCIPE : ÉDUCATION, FORMATION ET INFORMATION

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative.

La création d'une coopérative de travail transforme en quelque sorte les employés en propriétaires collectifs. Cela leur apporte des avantages, comme la participation aux décisions et aux excédents, mais aussi des responsabilités. Les membres de la coopérative doivent comprendre le mode de fonctionnement de celle-ci afin d'y participer pleinement et de juger du caractère juste et équitable des décisions prises et du mode de décision.

6^E PRINCIPE : COOPÉRATION ENTRE LES COOPÉRATIVES

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

7^E PRINCIPE : ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

DES OBSTACLES ET DES SOLUTIONS

La formule coopérative peut apporter plusieurs avantages aux propriétaires vendeurs. C'est un modèle éprouvé d'entrepreneuriat qui permet de capitaliser sur la connaissance des employés ou d'autres partenaires de l'entreprise. Explorer la piste coopérative peut permettre de faire émerger l'option d'un acquéreur de plus et d'optimiser la valeur de l'entreprise.

Malgré cela, les propriétaires ainsi que leurs conseillers peuvent identifier plus de problèmes que d'avantages à la formule coopérative. Changer des employés en patrons, surmonter leurs limites financières, assurer la bonne gestion à la suite de la vente sont autant de contraintes réelles ou perçues. Les promoteurs du projet coopératif devront rapidement proposer des solutions face à ces difficultés perçues.

- Méconnaissance par les vendeurs de la formule coopérative comme solution à la relève entrepreneuriale de leur entreprise.

Des conseillers spécialisés peuvent agir en partenariat avec les conseillers du propriétaire pour mener le projet à bien.

- L'avis des pairs (autres entrepreneurs ou conseillers) est important et les perceptions de succès ou insuccès de la formule coopérative influencent grandement les entrepreneurs en réflexion.

La formule coopérative est trop mal connue. De fait, les 3 300 coopératives québécoises ont un taux de survie supérieur à celui des PME.

- Doute ou perception négative des qualités entrepreneuriales des employés.

Un groupe d'employés responsables et disciplinés peut collectivement participer de manière constructive à la gouvernance d'une entreprise performante. Il a besoin d'outils et d'accompagnement pour réaliser cette nouvelle fonction. Ces outils existent. Initiez la démarche, vous pourriez être étonné.

- Un bon nombre de propriétaires vendeurs ne s'inscrivent pas dans une démarche structurée de relève. En effet, peu d'entrepreneurs effectuent une planification à ce niveau. Ils attendent d'être prêts à partir et lorsque cette décision est prise, ils désirent vendre rapidement et au meilleur prix possible.

La formule coopérative n'est pas une piste pour une sortie rapide. Elle requiert souvent un financement diversifié qui exige l'analyse et la satisfaction de partenaires externes. Le processus de transfert de connaissance y est légèrement plus long. Une reprise collective se prépare mais peut apporter une valeur supérieure à l'entreprise.

- Quelques propriétaires veulent céder leur entreprise tout en gardant des leviers (ex. : balance de prix de vente, vente par étape, etc.) pour assurer un transfert ou éventuellement en reprendre le contrôle plus tard et écarter les repreneurs s'ils n'opèrent pas de la façon souhaitée.

Le meilleur scénario pour une reprise collective est une passation progressive de la propriété et des droits décisionnels. L'accompagnement de la coopérative par le vendeur, sur une période transitoire, peut être un facteur de succès et en faciliter le financement.

- Les propriétaires vendeurs veulent maintenir le secret pour ne pas alerter leurs fournisseurs, clients ou employés. Également, ils veulent éviter de transmettre des données et des faits à des « étrangers ».

La reprise collective est un projet qui doit être mené de manière professionnelle. Capitalisez sur vos conseillers habituels. Laissez-les œuvrer avec les conseillers spécialistes qui géreront la confidentialité des informations selon des termes établis. La transparence sera gérée de manière responsable, car les acheteurs n'ont aucun intérêt à fragiliser leur future propriété.

LES ENJEUX D'UNE TRANSACTION

Les six enjeux de la reprise collective peuvent se résumer de la manière suivante. Pour chaque groupe de questions, il existe une série de solutions qui seront retenues selon le contexte de chaque situation de transaction potentielle :

1. Les enjeux légaux;
2. Les enjeux fiscaux;
3. Les considérations stratégiques de la transaction;
4. Les enjeux financiers;
5. Les aspects opérationnels;
6. Les enjeux de gouvernance.

UNE DÉMARCHE PLANIFIÉE ET SOUS CONTRÔLE

La coopérative est une solution adaptée pour assurer la pérennité d'une entreprise qui doit être vendue. Mais c'est une solution qui exige une méthode, un rythme de réalisation et un partage de la vision de la transaction par un grand groupe.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DES COOPÉRATIVES

Plusieurs éléments favorisent le succès des projets coopératifs. Nous vous mentionnons les éléments suivants :

- La faisabilité technico-financière;
- La prédisposition culturelle du groupe promoteur;
- Les conditions objectives d'entente avec un autre actionnaire dans le cadre des CTA;
- La gouvernance, la séparation des pouvoirs;
- La formation;
- La transparence;
- L'équilibre et la complémentarité entre la démocratie de propriété et l'efficacité de gestion;
- Le rôle des partenaires autour du projet (dont les financiers).

Face à l'éventualité d'acquiescer l'entreprise **qui les emploie, les employés auront trois préoccupations** :

1. Le maintien et la création d'emplois;
2. La gestion participative ;
3. Le rendement de l'investissement sur les parts et par les ristournes.

Ces enjeux sont toujours présents, mais avec des poids relatifs très variables selon la situation économique de l'entreprise et leur perception de précarité. Cela entraîne trois constats.

CONSTAT 1

Pour les employés, le modèle coopératif demeure un outil et un moyen de choix pour atteindre ces finalités. Chaque possibilité de création de coopérative sera jugée selon ses probabilités de succès durable, avec un regard sur les conditions de travail comme faisant partie du rendement attendu par les employés acquéreurs. Les employés achètent bien sûr une entreprise, mais ils achètent surtout leur emploi et leur droit de regard sur les décisions qui dicteront leur avenir.

CONSTAT 2

Ce type de projet de reprise collective exige un cadre de situation économique très précis, navigant entre la menace et l'opportunité. Les employés rechercheront l'achat de leur entreprise que s'ils sont confiants de son avenir et que leurs conseillers économiques les rassurent sur son potentiel à moyen terme. Ils voudront payer un prix juste dans un cadre raisonnable de rentabilité.

CONSTAT 3

Des exigences élevées face au caractère réellement coopératif d'un projet doivent se traduire par un partenariat. Si on souhaite une implication réelle et une motivation profonde des travailleurs dans ce projet de reprise collective, ces derniers doivent être véritablement partie prenante du processus et du mode décisionnel. Un projet coopératif doit véritablement mener à la participation à la propriété, la participation aux résultats et la participation à la gestion, le tout encadré par la régie interne pour une coopérative de travail ou dans une convention d'actionnaires dans le cas d'une CTA.

Cela entraîne l'existence d'un certain nombre de conditions.

PREMIÈRE CONDITION

Une coopérative est un mode de propriété d'une entreprise, donc **d'une opération économique qui doit être durable et à la fois rentable**, pour servir sa mission à long terme, soit d'offrir du travail à ses membres dans les meilleures conditions socio-économiques possible. S'il n'y a pas de démonstration du potentiel de rentabilité de l'entreprise au prix de vente négocié, la coopérative ne pourra pas regrouper le financement nécessaire à la concrétisation de la transaction.

DEUXIÈME CONDITION

La coopérative est une formule d'entrepreneuriat collectif réel qui doit faire preuve d'efficacité et de son caractère démocratique. Il est ainsi hasardeux d'imposer ou de forcer l'entrepreneuriat d'un groupe. On peut susciter, appuyer et accompagner un entrepreneur individuel ou collectif mais on ne peut l'inventer. ***Un geste d'initiative doit émerger du groupe lui-même ou alors le futur non assumé de l'entreprise sera synonyme de déception et de désengagement.***

L'ASSOCIATION - ENTREPRISE

Une coopérative est une association de membres qui détiennent une entreprise. Prise dans son ensemble, la réussite d'une coopérative repose sur **cinq éléments principaux** :

1. **L'équilibre** entre la **mission** portée par le groupe et **l'efficacité économique** des activités de l'entreprise;
2. **La cohérence** et **la compatibilité** entre les buts sociaux poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre;
3. **L'entrepreneuriat collectif** et la qualité de la vie associative;
4. **Le soutien de la communauté** dans lequel l'entreprise se met au monde : c'est la force de l'ancrage et du réseautage;

5. **L'efficacité des opérations** qui permet d'offrir des produits et des services à ses membres à des prix acceptables assurant la viabilité de l'entreprise.

Les enjeux de gouvernance de l'association et les défis de gestion de l'entreprise doivent se renforcer mutuellement dans le projet coopératif.

DES CONTEXTES FAVORABLES

Il existe des contextes plus favorables qui faciliteront le succès des projets de reprise collective. Ce ne sont pas des conditions incontournables, mais elles favoriseront l'obtention du financement de la transaction auprès des partenaires spécialisés dans ce type de vente.

- Un coût par emploi qui est accessible aux travailleurs;
- Un marché « contrôlé », c'est-à-dire connu, établi, maîtrisé;
- Des gestionnaires ouverts, prêts à participer au projet collectif;
- Pas de taille précise, mais avec une cible privilégiée entre 10 et 100 emplois;
- Entreprise rentable ou avec un potentiel à court terme;
- Stabilité de main-d'œuvre;
- Expertise globale disponible à l'interne;
- Bonnes relations entre les gestionnaires et la main-d'œuvre;
- Harmonie du groupe de travailleurs.

FACTEURS FAVORABLES POUR LES CTA

Les coopératives de travailleurs actionnaire sont une formule hybride qui fait cohabiter deux logiques de propriété. C'est habituellement des projets économiques plus solides, mais dotés de défis de gouvernance plus importants. Ces éléments méritent une attention.

Au-delà des contextes, il y a des facteurs internes parmi les acteurs impliqués qui en favoriseront la concrétisation :

- Relations de travail saines;
- Équilibre entre les aspirations des travailleurs (sécurité d'emploi, gestion participative et investissement financier) et l'ouverture des actionnaires;
- Ouverture des autres actionnaires à la participation de la CTA (composée des salariés) à l'actionnariat de la compagnie;
- Une CTA doit dépasser le seuil du symbole pour être un véritable acteur dans la propriété et la gouvernance. Une participation à la propriété de 25 % au minimum est habituellement souhaitée;
- Compréhension suffisante, de la part des actionnaires, du rôle de la CTA (partenaire) et acceptation de leur part;
- Volonté partagée de communication et de transparence entre les parties;
- Compréhension suffisante de la part des salariés de leur position de membres d'un organisme actionnaire et non pas d'un statut d'actionnaires individuels directs;
- S'assurer que le comité provisoire est représentatif de l'ensemble des salariés;
- Implication, participation et responsabilisation du comité provisoire tout au long du processus;
- Investissement en fonction de la capacité financière des membres;
- Établissement d'un plan de communication pour l'ensemble des salariés.

UN PROCESSUS PROGRESSIF, MAIS EFFICACE

Le propriétaire vendeur doit prendre conscience qu'il sera plus long et plus complexe de vendre à ses employés qu'à un entrepreneur unique. Les employés doivent gravir les marches de l'apprentissage de l'entrepreneuriat et regrouper les ressources financières qui compléteront leur propre capacité, la plupart du temps insuffisante. C'est pourquoi il importe d'insister sur une formation élargie pour les membres des coopératives dans le but d'assurer que ceux-ci investissent dans un projet en toute conscience des avantages, risques et conditions de succès de la démarche.

Ils doivent comprendre la réalité économique de l'entreprise qu'ils achètent afin de poser ce geste en pleine connaissance des opportunités et risques qui y sont rattachés, mais aussi des facteurs de succès de l'entreprise auxquels ils peuvent contribuer. Cela exige une certaine transparence tout au long de l'histoire d'une coopérative, mais aussi dans sa phase de construction.

Le propriétaire vendeur devra accorder un certain niveau de transparence à ses employés ou leurs représentants comme il est normalement fait à tout autre acheteur individuel. Cette transparence doit être adaptée à ce contexte puisque celui-ci est collectif et impliquera sûrement des partenaires financiers externes. Les représentants de la coopérative doivent pour leur part répondre aux préoccupations de prudence et de confidentialité des renseignements obtenus.

LE RÔLE DES CONSEILLERS – EXPERTS SPÉCIALISTES EN COOPÉRATIVE

Devant un tel projet, les employés auront besoin de conseillers spécialistes pour assurer la maîtrise de la transaction et le bon fonctionnement de l'entreprise suite à sa vente. Le rôle général de ces conseillers est d'offrir aux groupes de travailleuses et de travailleurs des expertises spécialisées qu'ils ne détiennent pas complètement eux-mêmes et qu'ils n'utiliseront que de manière ponctuelle dans le cycle de vie de leur entreprise. Il s'agit d'offrir l'expérience de plusieurs projets

de montages financiers, la connaissance des outils, des institutions et des personnes qui y travaillent afin de faciliter la communication et éviter les démarches inutiles.

La présence de tels conseillers doit permettre aux fondateurs et gestionnaires de coopératives de profiter de :

- Une expertise multidisciplinaire qui permet de juger de l'ensemble du projet, de sa faisabilité et la manière la plus adaptée de le financer (l'analyse des ventes et du marketing, l'administration et la gestion, les ressources humaines, la production, la finance);
- Une connaissance approfondie du fonctionnement coopératif à travers la formation des membres et le partage d'expériences concrètes dans des dizaines de coopératives individuelles;
- Un processus de formation continue et en lien direct avec leur projet d'affaires. Ce processus doit couvrir à la fois les volets de gestion d'affaires et de gouvernance coopérative du projet;
- Une approche d'animation et d'encadrement du comité provisoire (lors d'un démarrage) ou du conseil d'administration (avec les coopératives existantes) afin de favoriser le partage du projet par le plus grand nombre;
- Une stratégie de communication régulière de l'avancement des travaux au bénéfice de l'ensemble des membres;
- Un appui dans la négociation du financement avec les divers bailleurs de fonds, tant institutionnels que gouvernementaux;
- La disponibilité d'un accompagnement de gestion pour suivre le projet lors de son démarrage et de l'adapter aux événements.

Ces conseillers experts sont donc une source d'expertise complémentaire, mais aussi une source d'efficience dans la réalisation des transactions.

L'expérience confirme qu'il est essentiel de faire la formation coopérative pour assurer cette appropriation. La formation est aussi un exercice nécessaire de transparence pour :

- Leur donner une solide connaissance des règles de fonctionnement coopératif;
- Leur transmettre de façon adaptée et vulgarisée la réalité économique de leur projet afin qu'ils puissent choisir d'investir en toute connaissance de cause quant aux opportunités et risques de leur projet, les facteurs de succès, les zones de danger. Les membres doivent sortir de cet exercice conscients du risque encouru, mais aussi au fait des avantages qui en découleront;
- Les familiariser avec les obligations, responsabilités et droits venant avec leur investissement;
- Apporter une base de familiarisation aux membres face à la mécanique du financement de l'entreprise;
- L'appel à des conseillers externes est un facteur de succès, mais aussi un investissement à partager entre vendeurs et acheteurs. Des possibilités de financement externe existent pour en faciliter l'accès.

DE LA STRATÉGIE DANS LE FINANCEMENT

Il ne suffit pas non plus d'assurer que tout ce qui est proposé est administrativement admissible ou légal. Avec le développement du secteur, les leviers de financement sont plus nombreux que jamais pour les coopératives québécoises et plusieurs solutions existent. Dans chaque cas, des marges de manœuvre existent pour réduire les coûts pour la coopérative ou ses membres.

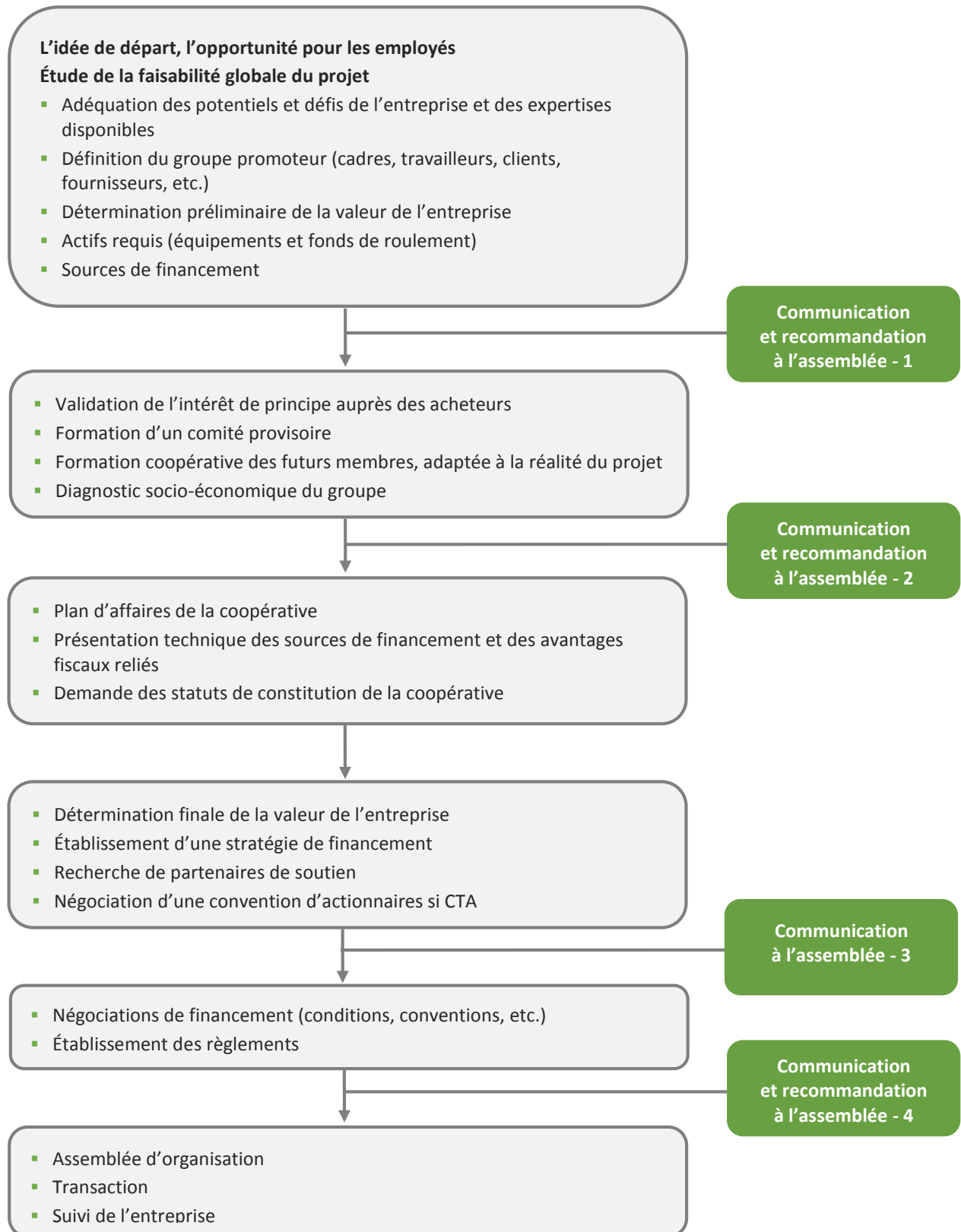
LA STRATÉGIE

Le travail des conseillers aux acteurs de la transaction, acheteurs, vendeurs et partenaires financiers sera d'atteindre une série d'équilibre :

- L'équilibre des ressources financières avec les besoins de l'entreprise;
- L'équilibre entre l'implication des membres par une capitalisation suffisante, mais aussi la limitation de leur effort financier à leur capacité;
- L'équilibre entre le financement interne par la capitalisation et le financement externe par les emprunts;
- L'équilibre entre les différentes formes de capitalisation **afin de protéger de manière partagée et équitable les divers participants.**

Ce type de projet prendra donc du temps, mais un temps réaliste, à l'échelle de l'importance du projet. Une transaction de reprise collective d'une entreprise saine par une coopérative devrait normalement se dérouler sur un délai de trois à six mois.

LE CHEMINEMENT DU PROJET



LES CONSEILLERS EXISTENT

La création d'une coopérative est une construction, un projet qui regroupe tout projet, il a certaines conditions de succès :

- Un accord sur la valeur de l'entreprise;
- Le maintien des conditions de succès de l'entreprise après le départ du propriétaire vendeur;
- Le regroupement du financement;
- La cohésion du groupe d'employés;
- La stratégie de mise en œuvre de la transaction;
- Le degré d'adhésion des travailleuses et travailleurs, compréhension du projet, des implications, des engagements.

Vous devrez bien sûr consulter vos proches. Validez l'idée avec le personnel stratégique de l'entreprise afin de juger de son intérêt dans un tel projet, à l'intérieur de la coopérative ou encore à ses côtés.

Consultez également vos conseillers habituels, auditeur, conseiller financier, conseiller juridique, fiscaliste. Souvenez-vous que la formule coopérative est encore peu connue et qu'elle peut provoquer un réflexe de résistance de la part de vos conseillers habituels. Surmontez le premier réflexe et explorez sérieusement cette possibilité en vous faisant accompagner.

N'hésitez pas aussi à communiquer avec les experts spécialistes en coopérative qui peuvent vous conseiller dans la planification et l'accompagnement de votre projet de vente de votre entreprise à vos partenaires historiques que sont vos employés. Ils vous aideront rapidement à évaluer la faisabilité de ce scénario pour votre entreprise dans votre intérêt et celui de vos employés. Des spécialistes qui savent combiner le réalisme d'affaires, les valeurs de la coopération et la pédagogie afin de bien accompagner les

employés dans cette démarche existent. Rencontrez des spécialistes coopératifs et vous pourrez juger s'ils peuvent vous accompagner en partenariat avec vos conseillers historiques.

C'est un projet collectif qui reposera aussi sur un dialogue franc, basé sur l'intérêt commun de réaliser une transaction assurant l'avenir de l'entreprise dans des conditions de rémunération justes pour le vendeur, tout en laissant aux acheteurs un poids financier compatible avec la capacité de fonds générés de l'entreprise.

- Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité;
- La Direction des coopératives du MEIE;
- Le Centre de transfert d'entreprise du Québec;
- La Coopérative de développement régional du Québec;
- Le Réseau de la coopération du travail du Québec et les fédérations propres à chaque secteur d'activités;
- MCE Conseils.

EN SAVOIR DAVANTAGE

Si vous êtes intéressé par la formule coopérative, consultez les autres publications de la série sur la reprise collective qui vous aideront à évaluer si cette formule s'adapte bien à votre entreprise :

- La brochure d'introduction;
- Le guide diagnostique de la faisabilité de la transmission aux employés.

Ce document est une réalisation coopérative de :



5955, rue Saint-Laurent, bureau 204
Lévis (Québec) G6V 3P5
Tél. : 418.835.3710
www.cqcm.coop



32 rue St-Charles Ouest, bureau 400
Longueuil (Québec) J4H 1C6
450.646.7946
www.mceconseils.com