

Étude de cas

Reprise collective

Voile Mercator



Repreneuriat
Collectif

Qui est Voile Mercator

Une école de voile dotée d'une offre variée – initiation, cours avancés, excursions touristiques, etc. – et composée d'une équipe d'une vingtaine de personnes, essentiellement des instructeurs et instructrices.

Voile Mercator

34, chemin Saint-Louis, Petit Saguenay

(888) 674-9309

voilemercator.com

- 1981 — **Création de l'école Voile Croisière Mercator**
- 2005 — **Achat de l'école par Jacques et Jean-Michel Hébert**
- 2016 — **Constitution d'une coopérative de producteurs**
- 2023 — **Transformation de la coop de producteurs en coop de solidarité**



Mise en contexte

Au cours des 40 dernières années, Voile Mercator a beaucoup évolué, mais une chose est demeurée constante : l'entreprise a toujours été menée par des passionnés de la voile, du fjord, du fleuve et de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Aussi, quand Jacques et Jean-Michel Hébert, père et fils, ont commencé à songer à vendre en 2016, ils étaient plus qu'heureux de constater que Catherine Parker et Annie Clément, deux de leurs instructrices de voile, voulaient racheter l'entreprise en mode collectif.



« À ce moment, je souhaitais prendre une pause de l'école de voile, mais c'était difficile à cause de la charge de travail, explique Jean-Michel Hébert. Mais quand Annie et Catherine m'ont dit vouloir reprendre l'entreprise en mode coopératif, j'ai tout de suite voulu embarquer dans le projet aussi. » De fait, M. Hébert a siégé sur le CA de Voile Mercator pendant 5 ans. Bien qu'il se soit retiré de la gestion, il demeure membre de la coopérative.

« Je n'étais pas très familier avec le modèle coopératif, mais je me suis rendu compte que la façon qu'on avait de gérer, plutôt horizontalement, ressemblait déjà à ce modèle », dit l'ancien propriétaire.



La constitution de la coopérative

Comme les instructeurs de Voile Mercator étaient surtout des travailleurs autonomes, le type de coopérative choisie au départ a été une coopérative de producteurs. Une formule qui s'avère profitable pour les organisations ou travailleurs autonomes qui souhaitent constituer un réseau où l'union fait la force. Quelques années plus tard cependant, comme certains membres souhaitaient devenir employés, l'idée de transformer la coop de producteurs en une coop de solidarité a été privilégiée. La Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) a alors accompagné Voile Mercator dans cette transition.

L'objectif de la coop de solidarité? Fournir du travail à ses membres travailleurs; des biens et des services à ses membres utilisateurs, en l'occurrence des cours de voile, de la location de voilier et des séjours touristiques, et ce, tout en regroupant des personnes et des organisations qui souhaitent simplement soutenir la coop (membres de soutien).

L'entreprise était bien gérée et présentait de bonnes prévisions financières. Le prix de vente demandé était juste pour toutes les parties impliquées. Aussi, en reprenant l'entreprise en mode collectif, le groupe avait accès à des sources de financement, comme les parts sociales, subventions et prêts. Les risques liés à l'achat étaient aussi partagés par plusieurs personnes. Les 15 membres (instructeurs et propriétaires de voiliers) ont acquis l'entreprise au coût de 70 000 \$. Chacun a investi 1 000 \$, et ils ont notamment bénéficié du soutien financier de la SADC.



« À l'époque, j'étais instructrice à Voile Mercator et quand j'ai appris que Jacques et Jean-Michel pensaient s'en départir, il n'était pas question de la laisser aller, rapporte Catherine Parker, membre fondatrice et directrice de la coop jusqu'en 2021. On refusait de voir notre école être vendue. » Connaissant déjà le modèle coop, il était clair pour elle qu'il s'agissait-là du modèle à prioriser. Pourquoi? *« Il s'agissait d'un modèle proche des valeurs de l'équipe – solidarité, répartition de la charge, etc. – et aussi parce qu'il s'agit d'un modèle entrepreneurial flexible, humain et très résilient une fois lancé. »*

01 Le défi : trouver un équilibre financier.

Ça a pris du temps avant d'arriver à verser des salaires plus intéressants, aux gestionnaires notamment. « *Trouver un équilibre financier a demandé plusieurs mois, voire quelques années* », dit Jean-Michel Hébert.

Les solutions :

- L'acquisition d'actifs, dans ce cas-ci de voiliers, qui donnent du poids et de la crédibilité auprès notamment de créanciers, et qui sont aisément rentabilisables (bonne utilisation).
- Investir dans le développement de l'offre et du marketing. « *Quand la nouvelle directrice, Isabelle Ouellet, est arrivée, elle a beaucoup travaillé ces aspects et ça a rapidement paru* », dit Catherine Parker.

02

Le défi : concilier le rôle de cédant et de membre.

Règle générale, il est facilitant qu'un cédant soit aussi membre de la coop, et demeure impliqué. Il aide ainsi au transfert de connaissances et demeure une personne-ressource très utile. « *En revanche, lors des négociations de la vente, j'avais les deux rôles, dit Jean-Michel Hébert. J'étais le cédant et j'étais membre de la coop.* » Une position qui aurait pu amener un conflit d'intérêts.

Les solutions :

- S'en tenir à une position de cédant lors des négociations relatives au transfert.
- Exclure le cédant lors de discussions pouvant impliquer des conflits d'intérêt (par exemple lorsque le comité provisoire se rencontre afin de négocier le prix d'achat).
- Établir ou avoir établi un solide lien de confiance entre le cédant et les autres membres.

03

Le défi : mobiliser les nouveaux membres.

« *Bien expliquer aux nouveaux membres, surtout s'ils n'ont aucune notion du modèle coop, le rôle que chacun occupe, les principes de la coop, les règlements, etc., ça peut être exigeant* », avance Jean-Michel Hébert.

Les solutions :

- Recourir à une tierce partie, impartiale, comme la CDRQ, qui peut apporter des éléments de réponse et éclaircissements aux nouveaux membres.
- Suivre une formation sur la gouvernance.

L'apport de la CDRQ

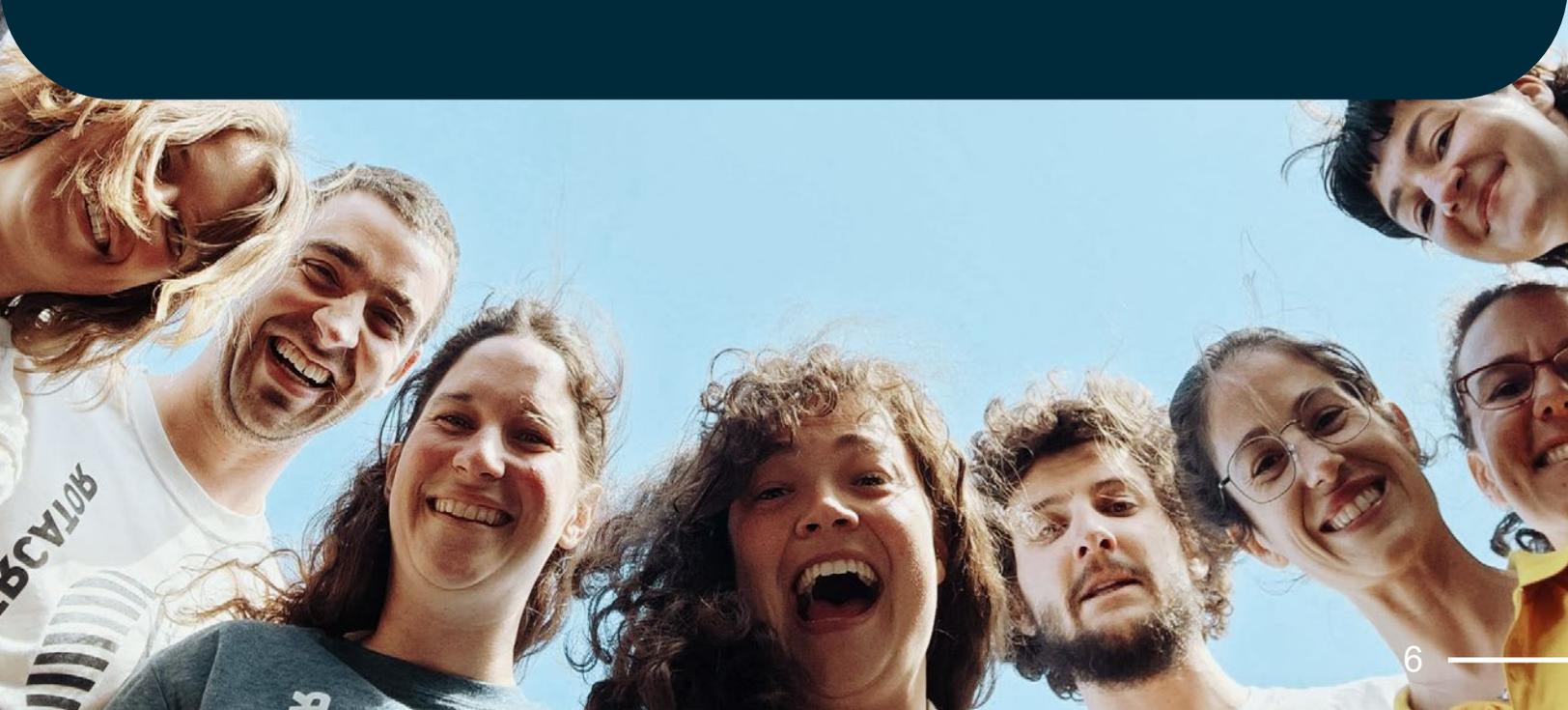
« La CDRQ a été très facilitante pour la reprise de l'entreprise en mode collectif, souligne Jean-Michel Hébert. C'était clé-en-main! »

Ainsi, pour les aspects légaux, organisationnels et de gouvernance, les promoteurs ont reçu le soutien de la CDRQ. Alors conseillère en développement coopératif à la CDRQ, Hélène Boily a accompagné Voile Mercator pour la reprise collective. « Je me souviens qu'à cause de la structure particulière de l'entreprise – des instructeurs, des locateurs de voiliers, aucun employé – on s'est un peu cassé la tête pour savoir comment organiser la coopérative », explique l'ancienne conseillère. Le type de coop choisi a été celle de producteurs. Et une catégorie de membres a été créée, soit les membres locateurs. C'est-à-dire les propriétaires de voiliers qui louaient leurs bateaux à Voile Mercator.

« C'est ce qu'il y a de bien avec les coopératives, c'est la flexibilité du modèle, explique Hélène Boily. Tout en demeurant bien sûr dans le cadre de la Loi sur les coopératives, il y a moyen d'adapter certaines situations. »

« Voile Mercator a été un projet qui s'est bien passé, notamment en raison de la qualité des promoteurs, souligne Hélène Boily. Ils étaient très motivés et intéressés à apprendre. Et évidemment, ils connaissaient très, très bien le « marché de la voile » au Québec. »

« La SADC du Fjord aussi a été un partenaire important, ajoute Catherine Parker. Elle nous a accordé un prêt, mais nous a surtout challengés. Aussi, on nous a encouragés à acheter un voilier et ce fut une excellente chose. Ce voilier nous appartenait, on le faisait travailler beaucoup et c'était aussi un levier auprès de partenaires puisque cet achat donnait de la valeur à l'entreprise et témoignait de notre sérieux. »



La Société d'aide au développement des collectivités (SADC)

« *Quels sont nos critères d'admissibilité lorsqu'on reçoit des projets? Il doit s'agir d'activités commerciales, donc les coopératives entrent là-dedans, et on regarde le marché, la concurrence, les perspectives, l'expérience des prometteurs, etc.* », explique Jérôme Martel, coordonnateur au service financier de la SADC du Fjord.

La SADC ne néglige pas non plus la capacité pour une entreprise de faire face à ses obligations financières. « *Pour cela, les prévisions financières doivent être bonnes et réalistes* », note M. Martel. Et, bien qu'il ne soit pas personnellement chargé du dossier de Voile Mercator, il connaît l'école de voile et sait qu'il s'agissait d'un bon dossier; c'est-à-dire qu'il rassemblait plusieurs facteurs favorables. « *À la SADC, ce qu'on regarde aussi, c'est le potentiel de succès et de pérennité d'une entreprise* », dit-il. Dans le cas de Voile Mercator, disons que les vents étaient et sont toujours favorables!



Les forces de Voile Mercator

- **L'entreprise était bien connue dans la région et dans le milieu de voile, et possédait une excellente réputation.**
- **Des gestionnaires passionnés et très attachés à l'entreprise.**
- **Une équipe d'instructeurs et d'instructrices qualifiés et expérimentés.**
- **Un programme de formation mis régulièrement à jour par Voile Canada et Voile Québec.**
- **Une faible concurrence.**



D'une coop de producteurs à une coop de solidarité : pourquoi?

Entre 2016 et 2023, le besoin des membres a évolué, certains préféraient devenir des salariés plutôt que des contractuels. La coop avait également besoin d'acquérir un nouveau bateau pour accroître son rendement. Elle avait donc besoin de fonds pouvant être générés, en partie, par l'arrivée de nouveaux membres. La CDRQ a donc accompagné la coop dans sa conversion pour passer de coop de producteurs à coop de solidarité.

« Pour l'assemblée générale annuelle des membres qui a eu lieu à l'hiver 2023, les membres se sont connectés à distance pour y participer. Il y en avait dans les Caraïbes qui y étaient pour donner des cours de voile, d'autres en vacances de ski et une dans la région de Montréal et autre au Japon. Ils étaient tous là, malgré le décalage et leur occupation hivernale en attendant le retour de la saison de voile au Québec. » Geneviève Demers, conseillère en développement coopératif à la CDRQ.

Et demain?

Poursuivre la croissance de l'entreprise, améliorer les conditions de travail des travailleurs et multiplier les engagements sociaux, voilà essentiellement les objectifs que se fixe Voile Mercator pour l'avenir. *« Je suis extrêmement fier de voir où l'entreprise en est aujourd'hui, dit Jean-Michel Hébert. Voile Mercator est plus fort qu'il ne l'a jamais été! »*

