



Les facteurs de succès dans l'implantation d'un projet coopératif

**Université de Sherbrooke – IRECUS
et la
CDR-Estrie**

par

Études réalisées par :
Melek Teke
Claudine Uwingabiye
Guylaine Vézina
Étudiantes à la maîtrise en
gestion des coopératives

Automne 2006

Les pages qui suivent regroupent des extraits d'une intervention-essai réalisée dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopératives et des collectivités.

Initiative de la
Coopérative de développement régional de l'Estrie (CDR-Estrie)
en collaboration avec l'Institut de recherche et d'éducation
pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

**Les facteurs de succès dans
l'implantation d'un projet coopératif**

Trois études de cas :
Coopérative de solidarité du Cap Jaseux
Coopérative de travail la Barberie, microbrasserie
Coopérative de solidarité de la Maison Familiale Rurale du Granit

Réalisées par :
Melek Teke
Claudine Uwingabiye
Guylaine Vézina
Étudiantes à la maîtrise en
gestion des coopératives

Automne 2006

Les pages qui suivent sont des extraits d'une intervention-essai réalisée dans le cadre de la maîtrise en gestion et développement des coopératives et des collectivités.

Nous tenons à remercier les différentes personnes rencontrées lors de cette étude de cas.

Leur générosité ainsi que leur professionnalisme nous ont été d'une aide précieuse.

Nous espérons que ce travail sera fidèle aux commentaires et perceptions recueillis sur le terrain.

Chacune des coopératives visitées a été pour nous une source d'inspiration.

Merci à tous!

COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DU CAP JASEUX

1. Contexte d'émergence de la coopérative

C'est en 1976 que monsieur Murdok, propriétaire du parc du Cap Jaseux, décide de faire don de son territoire. Il établit alors quelques critères à respecter : le parc doit rester public, le respect de la nature doit être la priorité et l'on doit faire de l'éducation en parallèle. C'est ainsi qu'une corporation sans but lucratif voit le jour. Cette corporation est composée de plusieurs administrateurs qui viennent de Saint-Fulgence, de Chicoutimi et des environs, et qui ont à cœur de garder le parc public. Durant plus d'une vingtaine d'années, c'est cette société qui gère le parc. Celle-ci développe rapidement la mission « loisir scientifique » du parc, c'est-à-dire le rendre accessible aux randonneurs pédestres qui viennent faire la cueillette de champignons, l'interprétation des plantes, l'inventaire de la faune, la cueillette de plantes pour des herbiers, etc. Il s'agit essentiellement de personnes sensibilisées et intéressées par la nature. Cette activité rapporte au parc 1,50 \$ par entrée.

À partir de 1985, des changements gouvernementaux ont des répercussions sur l'organisation du parc. Il n'est plus question d'avoir du personnel subventionné, le parc doit devenir autonome financièrement. Il devient donc difficile de vivre avec des droits d'entrée de 1,50 \$. C'est ainsi qu'il est question de s'orienter vers des activités de loisir auxquelles il convient d'intégrer la mission initiale.

À la suite de ces changements, monsieur S., un habitué du parc, propose qu'on y organise un camp de vacances. Son idée reçoit un accueil mitigé. Il s'y raccrochera malgré tout pendant près de 15 ans. Convaincu que son projet est voué à une grande réussite, il tente, par de nombreux moyens, de convaincre les décideurs : articles de presse, états financiers prévisionnels convaincants, expériences de l'étranger, etc. C'est l'élection du gouvernement Bouchard (1999-2000) qui mènera à la concrétisation du projet. Ce gouvernement défend alors le « déficit zéro », et tous les programmes de subvention auxquels à droit le parc sont coupés.

Le parc doit donc parvenir à se financer seul. La proposition de monsieur S. apparaît finalement comme une bonne option. Il ne reste qu'à trouver la formule qui permettra de combiner la priorité accordée au respect de la mission originale du parc aux nouvelles activités. On considère alors que la formule coopérative est celle qui convient le mieux.

C'est donc désormais la coopérative de solidarité qui se trouve à détenir les droits sur le terrain et à gérer les services d'hébergement et de rafting. On retrouve, dans cette coopérative, trois types de membres : les membres travailleurs (saisonniers et permanents), les membres utilisateurs (producteurs et consommateurs) et les membres de soutien. Par ailleurs, trois entreprises privées cohabitent avec la coopérative : Arbres en arbres Cap Jaseux (AACJ Québec), Parcours aventures et les services de restauration.

La cohabitation entre la coopérative et les entreprises privées semble aller pour le mieux, même si, depuis un an, la coopérative n'a plus de directrice générale. Le poste de direction se partage entre deux personnes, l'une s'occupant de l'hébergement et l'autre, de la communication et des activités.

La toute première expérience d'activité dans les arbres au Québec a vu le jour au Cap Jaseux, ce qui confère au parc une position de leader dans ce domaine. Position qu'il conserve en proposant constamment des activités novatrices.

2. Analyse des entreprises d'économie sociale

Afin d'être à même de relever ce qui, pour la coopérative de solidarité le Cap Jaseux, se présente comme des facteurs de succès clé, nous analyserons les données recueillies lors de quatre entretiens. Pour ce faire, nous allons mener une analyse selon les principes présentés dans l'ouvrage *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Parmi les 10 niveaux d'analyse proposés, sept ont été retenus et jugés pertinents pour notre étude de cas, auxquels nous avons ajouté un huitième niveau d'analyse, à savoir les influences initiales sur le projet, niveau qui nous apparaît porteur de renseignements importants.

2.1. Influences initiales sur le projet

Le projet du parc d'aventure a été mis sur pied par monsieur S., qui y voyait une occasion d'affaires et qui l'avait proposée au CA 15 ans auparavant. Il s'est accroché à son idée et a tenté l'impossible pour convaincre les décideurs : revues de presse, états financiers convaincants, expériences de l'étranger, etc. À force de persévérance, il a réussi à se créer un emploi dans le domaine qu'il a toujours affectionné et dans lequel il excellait, et ce, en y intégrant des valeurs qui coïncidaient justement avec la mission imposée par monsieur Murdok. Bien que ne répondant pas vraiment à un besoin, le projet fut adopté au moment où le parc traversait une période difficile à la suite des changements imposés par le gouvernement. C'est ainsi que ce qui, au départ, était simplement un projet ambitieux proposé par un esprit créatif devint la solution à un problème. Bien que le projet visait principalement la rentabilité, la volonté de répondre à la mission initiale du parc n'a jamais été démentie, notamment en raison du fait que monsieur S. est une personne préoccupée par l'environnement et un « éducateur dans l'âme ». De plus, l'instigateur du projet semble plus vouloir vivre de son activité, qui lui permet d'innover et relever des défis, que maximiser ses investissements.

Précisons également que le projet a été mis sur pied sans que la communauté locale ne prenne part au projet. Non seulement parce que le projet ne répondait pas à un besoin exprimé par la collectivité, mais également parce qu'il n'y a pas eu de tentative de sensibilisation de la part de la coopérative.

2.2 Entrepreneuriat collectif

L'entrepreneuriat collectif au sein du Cap Jaseux est bien développé. Cependant, la motivation s'est d'abord manifestée chez monsieur S, qui croyait énormément en ce projet. Son enthousiasme contagieux s'est ensuite répandu à l'ensemble de la coopérative. Cette motivation et cet engagement collectif ressortent clairement dans tous les entretiens effectués auprès des membres.

La coopérative est composée de membres aux compétences diverses, tant dans le domaine du plein air que de l'administration, de la gestion, du marketing, de la stratégie et des communications. Toutes ces compétences se complètent et sont d'une grande aide pour la

coopérative, d'autant plus les intervenants sont particulièrement motivés à les mettre à la disposition de l'organisme. Cette diversité permet à l'entreprise d'avoir une vision d'ensemble suffisamment complète et de développer les stratégies adéquates en vue d'atteindre ses objectifs. Cette particularité donne un atout de taille à la coopérative. Cette force est appréciée à sa juste valeur par le CA, qui reconnaît l'apport de chacun et le met à profit en veillant à créer un lieu où chacun se sent utile et écouté. C'est ainsi que le collectif apporte un grand avantage à la coopérative.

La complémentarité des connaissances des membres est également présente en ce qui a trait aux rôles des deux directeurs actuels. L'un d'eux se sent plus à l'aise avec les fonctions sur le terrain, ce qui lui donne une vision micro, tandis que l'autre a une vision d'ensemble. Les approches des deux directeurs se complètent et enrichissent la gestion de la coopérative.

Si l'entrepreneuriat collectif est particulièrement visible parmi le CA, les membres travailleurs et les membres producteurs du Cap Jaseux, il n'en est pas de même pour les membres consommateurs, qui sont peu nombreux à se présenter à l'assemblée générale.

2.3. Vitalité associative

La vitalité associative, tout comme l'entrepreneuriat collectif, est très fortement présente chez les membres travailleurs et les membres producteurs. Cependant, cette vitalité s'exprime pour des raisons bien différentes selon le groupe.

En ce qui concerne les membres travailleurs, ils partagent un amour certain pour l'environnement en général et pour le parc du Cap Jaseux en particulier. Ils sont, dans l'ensemble, très sensibilisés à tout ce qui touche le parc. On observe d'ailleurs une appropriation du projet par les membres travailleurs. Si l'aspect social est important, il est probable que l'aspect économique joue également un rôle de taille et que tous deux favorisent leur appui au projet.

Si l'amour pour le parc et l'environnement que partagent les membres est le moteur de la vie associative, la formule coopérative pourrait, selon certaines personnes interrogées, encourager cette vitalité. En effet, il existe au sein de l'organisme une conscience que cette formule nécessite l'engagement et l'implication de tous et que la survie de la coopérative dépend de chacun des intervenants. Les membres considèrent donc qu'ils ont une influence sur leur entreprise. Chacun doit donc prendre ses responsabilités et tendre vers l'autonomie. Il se pourrait que cette volonté d'autonomie soit davantage perçue depuis que la coopérative s'est retrouvée sans direction générale, il y a de cela maintenant un an. Afin que chacun prenne ses responsabilités quant à la formule coopérative et à l'implication qu'elle nécessite, tout nouvel employé suit une formation sur la formule coopérative.

Cet amour, de même que la prise de conscience de l'importance du rôle qu'ils ont à jouer, fait en sorte que chacun s'implique énormément et est prêt à faire des heures supplémentaires, voire du bénévolat, si nécessaire. Nous constatons que la mobilisation et la motivation des travailleurs sont très importantes.

Or, si la formule coopérative peut effectivement avoir un impact sur la vitalité associative, il ne faudrait pas la surestimer. En effet, bien qu'elle soit perçue de façon positive par certains, elle ne

séduit pas tout le monde. C'est ainsi que l'une des personnes interrogées a fortement souligné qu'elle percevait de façon négative le prélèvement de 5 % de son salaire dans le but de capitaliser la coopérative. Selon cette personne, si la coopérative offre des avantages, ses inconvénients sont lourds de conséquences.

Cette déclaration ne devrait pas vraiment entacher la vitalité associative qui se vit au Cap Jaseux. Le CA, qui est composé des trois types de membres, a voté le prélèvement de 5 % du salaire, ce qui pourrait s'expliquer par la vitalité associative ressentie au CA, que celle-ci soit influencée par la formule coopérative ou non.

La vitalité associative est tout aussi présente chez les membres producteurs. Il semblerait que certains d'entre eux soient aussi sensibilisés à l'environnement et à l'avenir de leur parc. De plus, certains d'entre eux adhèrent aussi aux valeurs prônées par la coopérative. Cependant, il ne s'agit pas là de leurs motivations premières. En effet, la relation entre la coopérative et le privé est avant tout une relation d'affaire. Les producteurs sont pleinement conscients qu'ils doivent impérativement veiller sur la coopérative, car ils dépendent d'elle. Si la coopérative se porte mal, leur entreprise en subira les conséquences. C'est pourquoi la coopérative peut compter sur le soutien des entreprises privées, qui se mobiliseront toujours pour elle.

Cependant, il ne faut pas non plus limiter la relation entre la coopérative et le privé à la seule relation marchande. Précisons que monsieur S. a fortement insisté sur les valeurs sociales prônées par la coopérative. Selon lui, une coopérative est avant tout une cause et une implication sociale. S'il est vrai qu'il s'agit avant tout d'une relation d'affaires, certains partagent cependant les valeurs coopératives.

En ce qui concerne les usagers, le sentiment d'appartenance envers la coopérative n'est pas très développé. Certains d'entre eux ignorent que le Cap Jaseux est une coopérative, cela étant rarement mis de l'avant. On met l'accent sur cette particularité du parc lorsque la coopérative a l'occasion de toucher directement sa clientèle cible lors de foires, car celle-ci est sensibilisée à la formule coopérative.

2.4. Processus de gestion démocratique

Les membres travailleurs et les membres producteurs sont particulièrement impliqués dans le processus décisionnel, ce qui n'est probablement pas étranger à leur implication en matière d'entrepreneuriat collectif et de vie associative.

Le CA est le lieu où se prennent les décisions. On y retrouve des représentants des membres travailleurs, des membres producteurs, des membres utilisateurs, un membre de soutien, un représentant de Promotion Saguenay – un organisme qui soutient et aide le parc – ainsi qu'un représentant de Saint-Fulgence.

Les débuts du CA ont été particulièrement difficiles, car les représentants ne partageaient pas forcément la même vision des choses. La première année a été une année d'observation pour les représentants de la coopérative. De plus, la relation entre la coopérative et les partenaires privés n'était pas des plus faciles, étant donné que leurs intérêts respectifs ne se rejoignaient pas vraiment. Les entreprises privées prenaient beaucoup de place. Elles avaient beaucoup d'idées et

les défendaient avec ardeur. Aujourd'hui, la situation a changé, et les représentants de la coopérative jouent un rôle très actif au sein du CA. Depuis les dernières années, la coopérative est de plus en plus visible. Actuellement, la dynamique est excellente au sein du CA. Les opinions de chacun sont prises en considération et tout le monde se sent écouté et valorisé.

Les deux membres qui représentent la coopérative veillent à consulter les différents départements de façon régulière afin d'avoir tous les renseignements nécessaires pour prendre les meilleures décisions et de tenir compte de leurs collègues de travail et de leurs points de vue dans le processus décisionnel.

Bien que tous les membres du CA soient d'accord sur la priorité à donner à la mission initiale, il arrive que les partenaires ne soutiennent pas toujours les décisions qui y sont prises. Les producteurs, du fait de leurs investissements personnels, sont parfois tentés de donner des impulsions différentes aux décisions. Cependant, le CA s'étant donné comme objectif d'être fidèle à la mission du parc, les décisions se prennent dans ce sens et les partenaires doivent suivre l'élan général. Même n'ayant pas toujours pris ces décisions, les membres producteurs y participent activement, il en va de la survie de leur entreprise.

Les partenaires privés ne cherchent pas seulement, lorsqu'ils prennent des décisions, à privilégier leur entreprise. Le privé dépend de la coopérative, qui dépend à son tour du privé. Les décisions se prennent donc en tenant compte de cette réalité fondamentale.

S'il est vrai que l'opinion de chacun est fortement valorisée au CA, certaines personnes bénéficient d'un certain pouvoir d'influence sur le reste des membres. Il s'agit essentiellement de M. S. et de l'ancienne directrice générale. Tous deux sont considérés comme étant de grands leaders, ce qui leur donne un certain pouvoir d'influence. Bien que M. S. soit un partenaire privé de la coopérative, il a la réputation d'être soucieux de l'avenir du parc. De plus, son implication dès les débuts du projet lui donne une bonne connaissance du parc et lui confère une certaine légitimité. Il est par ailleurs reconnu pour sa créativité, et le CA tient compte de son point de vue en matière d'innovation.

Pour ce qui est de l'ancienne directrice générale, elle est toujours très active dans l'organisation du parc. Elle suit le projet depuis ses débuts et a, elle aussi, la réputation d'être très concernée par tout ce qui touche au parc. Le fait qu'elle continue à participer sans aucune rémunération (elle n'exerce plus ses fonctions de DG, car le budget de la coopérative ne permet plus de financer un poste de direction) renforce sa crédibilité et confirme son attachement envers le parc.

2.5. Mission

Le respect de la mission initiale du parc est sans contredit au cœur des préoccupations de la coopérative de solidarité. Répondre à cette mission est en quelque sorte l'objectif principal que s'est fixé la coopérative. Étant donné que cette mission a été établie très clairement avant même la naissance de la coopérative, tout s'est développé dans le respect de cette priorité. Toutes les personnes interrogées ont insisté sur l'importance de la mission et sur le fait qu'ils respectaient parfaitement cette priorité.

Il existe un lien important entre la mission du parc et son activité économique : les activités proposées par le parc sont toutes écorespectueuses, écotouristiques et « sans-traces ». Afin de s'assurer que tout se déroule dans le respect de l'environnement, la coopérative a élu un responsable du « développement durable ». On note, au sein de l'organisme, la volonté de développer les connaissances sur le respect de l'environnement et d'agir de façon à contrôler au mieux la négligence des individus face à l'environnement, ce qui rejoint parfaitement la mission du parc.

En ce qui concerne le volet éducatif de la mission du parc, l'instigateur du parc souligne que même s'il est moins visible, il est tout de même respecté. Selon lui, l'éducation passe par l'émotion. Le parc propose des activités qui provoquent des émotions intenses. Les émotions que vivent les participants suscitent leur intérêt pour la nature. Selon M. S., cet intérêt entraîne une volonté de protection de l'environnement. « Quand il n'y a pas d'éducation qui se fait, quand il n'y a pas d'émotion qui se vit, les gens ne s'intéressent pas, ne respectent pas, ils ne trouvent pas ça beau. » C'est, selon lui, parce qu'il y a sensibilisation par l'éducation que l'on ne trouve pas de débris et de graffitis dans le parc.

S'il est vrai que l'environnement et l'éducation sont au cœur de la coopérative, celle-ci met aussi de l'avant les différentes missions qu'elle s'est données. Elle veille notamment à offrir la meilleure qualité de travail à ses membres : tout est mis en œuvre pour créer une bonne harmonie de travail, ce qui motive les employés malgré les salaires peu attrayants.

À cela s'ajoute également la volonté du Cap Jaseux d'être un lieu d'insertion sociale. L'un des leaders a souligné que le parc donne la possibilité aux jeunes de Saint-Fulgence de faire quelque chose de leur vie. L'expérience qu'ils vivent au parc leur permet de se développer dans différentes activités telles que la publicité, l'informatique et l'administration. Le parc est en quelque sorte un tremplin pour les jeunes qui y sont passés et qui se sont spécialisés par la suite.

Les missions du parc du Cap Jaseux touchent donc différents aspects : une vocation sociale – la protection du parc –, une vocation de création d'emplois et une vocation d'insertion sociale.

2.6. Ancrage territorial et sectoriel

Lors de la création de la coopérative, la communauté locale n'a pas été intégrée au projet, étant donné qu'il ne s'agissait pas de répondre à un besoin exprimé par celle-ci. Cependant, il semblerait que certaines personnes manifestent la volonté de donner une place à la communauté, non seulement parce qu'il s'agit là d'une valeur coopérative mais également parce que le soutien de la communauté est important pour donner du poids à la coopérative en matière de politiques. La coopérative fait de nombreux efforts pour mobiliser la population, mais leur intégration est lente. Il est difficile d'avoir l'appui de la communauté, car celle-ci a le sentiment d'avoir payé trop de taxes pour le parc (ce qui remonte au temps où la coopérative n'existait pas encore). Afin d'attirer la communauté, la coopérative a offert gratuitement l'accès marcheur à tous les citoyens de Saint-Fulgence. Les commerçants commencent progressivement à se rendre au parc, après cinq années de sollicitation. Cette invitation a également permis d'attirer les pêcheurs. La coopérative espère attirer plus de monde cet automne pour la saison de la randonnée pédestre. Malgré tout, la confiance est difficile à obtenir, car le parc compte parmi son personnel des personnes qui ne sont pas natives de Saint-Fulgence, bien que la coopérative tende à engager de

plus en plus de personnes du village (le parc est le deuxième employeur de la région). Certaines personnes de la coopérative restent fortement attachées à l'idée de sensibiliser la communauté au parc et à la coopérative. C'est pourquoi l'une de ces personnes considère qu'il serait même envisageable d'interpeller chaque personne individuellement en faisant du porte-à-porte.

Les organismes de développement économique, de création d'emplois et de protection de l'environnement, pour ne nommer que ceux-là, jouent également un rôle crucial dans l'ancrage de la coopérative. Ils ont apporté un soutien de très grande importance dans les différentes étapes de la vie du parc. Ce soutien a été rendu possible grâce à la concordance entre les valeurs de ces différents organismes et les objectifs que s'était fixés le parc. Sans ces organismes, le Cap Jaseux aurait rencontré de nombreuses difficultés, notamment lors de la mise sur pied des différents projets novateurs qui ont fait son succès.

On note également un fort ancrage sectoriel au sein de la coopérative. Les membres étant particulièrement sensibilisés à l'économie sociale, la coopérative tend à offrir son appui à d'autres coopératives.

2.7. Marché

La coopérative était composée, dès son origine, d'individus aux connaissances et aux compétences complémentaires. Durant les 15 années, qu'il a fallu pour faire accepter le projet de parc aventure, M. S. a eu l'occasion d'étudier le marché en profondeur. Il était conscient qu'il était risqué de commencer le projet par le camping, étant donné qu'il en existait déjà beaucoup au Québec et que la plupart d'entre eux peinaient à survivre. Il avait également constaté que si le camping avec piscine s'en sortait un peu mieux, leur situation n'était pas des plus enviables. Parmi tous les cas qu'il avait étudiés, c'est le camping animé qui était dans la meilleure situation. C'est pour cette raison qu'on a convenu de développer les activités en premier lieu, et les unes après les autres, pour ensuite, lorsque les revenus le permettraient, mettre en place le terrain de camping.

Au Cap Jaseux, les membres sont conscients qu'il est extrêmement risqué de miser sur les activités, étant donné que ce qui est offert par le parc est aussi offert ailleurs. Leur fragilité est d'autant plus marquée qu'il s'agit d'un secteur saisonnier et qu'ils ne disposent que de cinq mois par année pour rentabiliser leur parc. Aujourd'hui, la clientèle, qui vient essentiellement de Montréal, de Québec et des autres grandes villes du Québec (à 85 %), trouve les mêmes activités près de chez elle. Il faut donc lui proposer des forfaits composés de différentes activités afin que le déplacement en vaille la peine. C'est pourquoi les membres considèrent qu'il est nécessaire de devenir une destination touristique. C'est exactement ce vers quoi le Cap Jaseux tend en offrant des combinaisons originales dont le but est d'amener les gens à venir au parc. Des formules « terre, mer, air » pour « activité, hébergement, restauration » sont proposées, et jusqu'à neuf combinaisons différentes sont offertes lors de séjours au Cap Jaseux. Si la population cible fréquente le parc pour les forfaits originaux qu'il propose, la beauté du paysage contribue grandement à son charme. En effet, le Saguenay peut se vanter d'avoir une nature extrêmement attrayante. La beauté du fjord est donc un atout de taille.

L'étude de marché menée au préalable a aussi permis de définir la clientèle cible. Il s'agit d'une clientèle jeune, qui réussit bien professionnellement, et de jeunes couples, qui viennent en

famille, qui aiment le sport et qui souhaitent vivre une expérience authentique. Il ne s'agit pas de leur vendre de l'artificiel, car ils sont suffisamment critiques et éduqués. De plus, ils partagent la même valeur que celle qui est véhiculée par le parc, à savoir le respect de l'environnement. Ils sont donc sensibles aux gestes écorespectueux posés par le Cap Jaseux. Si l'on parvient à lui offrir ce qu'elle recherche, cette clientèle considère le prix comme secondaire. Précisons que le prix des activités n'est pas à la portée de toutes les bourses, c'est donc une certaine classe sociale qui est susceptible de pouvoir se les offrir.

Le secteur écotouristique étant un secteur fortement concurrentiel, la coopérative mise beaucoup sur le marketing pour joindre sa clientèle. Malgré ce contexte de concurrence difficile, le parc a un grand atout : la créativité. En effet, le parc parvient, lorsque le financement le permet, à proposer des activités uniques. Cependant, ses produits peuvent rapidement perdre leur originalité, puisqu'ils sont facilement imitables. Le parc a malgré tout une force qui le distingue des autres : cette capacité de créer et d'innover constamment, ce qui fait qu'il est bien souvent le premier à offrir ces produits.

2.8. Portrait financier

Il ressort de tous les entretiens effectués auprès des membres de la coopérative que le financement est le plus gros problème de l'organisme. Si le Cap Jaseux est toujours plein d'idées nouvelles, le manque de fonds freine les aspirations des membres. Sans cette embûche, le parc pourrait se permettre, vu la créativité débordante de certains membres, d'offrir constamment de nouvelles activités. Or, les états financiers ne permettent pas au parc d'alimenter les ambitions d'innovation.

De plus, soulignons que si l'ensemble de la stratégie de l'organisme est relativement bien géré, la gestion de la croissance présente des lacunes. La croissance du parc a effectivement mal été évaluée et a dépassé de loin les estimations. Le Cap Jaseux a donc connu un développement pour lequel les infrastructures n'étaient pas du tout adaptées. Afin de faire face à la demande qui ne cessait de croître, le parc a dû emprunter pour développer ses infrastructures. Aujourd'hui encore, la coopérative rembourse les dettes liées à cet emprunt. Selon certains membres interrogés, sans ces dettes, inévitables au bon fonctionnement de toute entreprise, la coopérative se porterait très bien et pourrait être en mesure d'innover encore.

La coopérative bénéficie d'un soutien financier important de la part des organismes externes. Cependant, comme ils ont déjà beaucoup contribué au démarrage du parc et lorsque ce dernier a connu des moments difficiles, la coopérative n'envisage pas vraiment de faire à nouveau appel à eux.

3. Facteurs de succès clé

Suite à cette analyse des niveaux spécifiques à l'économie sociale, nous constatons d'emblée qu'il existe de nombreux éléments ayant favorisé le succès de la coopérative de solidarité le Cap Jaseux. Après cette première approche, nous pouvons considérer que nous avons les données nécessaires pour relever ce qui peut être considéré comme étant les facteurs de succès clé.

3.1. Vision commune

Parmi tous les sujets qui ont été abordés lors des entretiens, la vision que partagent tous les membres de la coopérative est celle qui revint à tout coup et de façon importante et spontanée. Les personnes interrogées ont, sans exception, manifesté leur amour pour l'environnement et la nature en général, mais surtout leur attachement pour le parc. Le sentiment qu'ils partagent fait en sorte qu'ils sont parfaitement aptes à répondre à la mission imposée initialement par monsieur Murdok, à savoir le respect de l'environnement et la mission éducative. Étant donné que leurs valeurs personnelles rejoignent celles prônées par le parc, il ne leur est pas difficile de mobiliser leurs efforts afin de respecter la mission principale de la coopérative. Il semblerait que les valeurs propres aux personnes rencontrées sont partagées par l'ensemble des membres. C'est cette vision commune qui les motive à s'investir dans leur coopérative au point de faire des heures supplémentaires et du bénévolat, lorsque nécessaire. De plus, soulignons que cette vision commune est également partagée par l'ensemble du CA, ce qui a pour conséquence de maintenir cette vision commune et de valoriser continuellement la mission d'origine.

Cette vision commune – le respect de l'environnement – est non seulement partagée par les membres travailleurs, les membres producteurs et le CA mais également par les membres consommateurs. Cela est dû au fait que la clientèle cible est une clientèle particulièrement sensibilisée à l'environnement, de même qu'au fait que la coopérative tend à éduquer ses clients afin de les responsabiliser. Les actions « écorespectueuses » développées par le parc sont donc bien accueillies par les utilisateurs et la coopérative n'a pas à se faire de souci concernant les gestes qu'ils posent. Les utilisateurs, qui sont éduqués à la question environnementale et conscients de leurs responsabilités, veillent sur le parc.

3.2. Leadership

Certaines personnes impliquées initialement dans le projet ont joué un rôle prépondérant dans l'évolution du parc. Monsieur S., par son esprit créatif, sa détermination et sa force de persuasion, est parvenu à se positionner en tant que leader du projet, et ce, depuis les débuts du parc jusqu'à aujourd'hui. Pendant les 15 années pendant lesquelles il a défendu son projet auprès du CA, il n'a pas hésité à leur procurer des articles de presse, des états financiers, des expériences de l'étranger, etc. Il a même mené des recherches quant aux stratégies à adopter. Il s'est penché sur les possibilités de réussite, sur les produits à offrir, sur la clientèle cible, etc. Toutes ces analyses lui ont donné une bonne connaissance du projet. Il était persuadé que cela fonctionnerait, et sa motivation a amené les gens à adhérer au projet. Sa connaissance, sa détermination, sa passion pour le projet, ainsi que son amour pour le parc, lui ont conféré une position de leader. Il est parvenu à donner de grands élans à la coopérative lors de sa création, mais aussi lors des moments difficiles.

Monsieur S. n'est pas le seul leader. L'ancienne directrice générale est également considérée comme une leader, en raison de son implication dès l'origine du projet et de son grand amour pour le parc. Même si elle ne travaille plus pour la coopérative (le budget ne permettant plus de payer une DG), elle s'implique encore énormément dans l'organisation et sa voix semble avoir une grande importance. Sa connaissance du projet lui a permis de donner de bons conseils à la coopérative.

Précisons que si ce leadership se manifeste chez certains individus, il se présente également dans les produits offerts par le parc. En effet, monsieur S. étant un grand visionnaire, les produits qu'il propose sont toujours d'une grande créativité. Sa compétence d'innovateur parvient toujours à faire du parc un chef de file dans son domaine. Bien que les activités offertes par le parc soient facilement imitables, la créativité ne manque pas et, lorsque les ressources financières le permettent, le Cap Jaseux reprend la tête du peloton.

3.3. Complémentarité des connaissances

Un autre facteur fondamental de la réussite du Cap Jaseux est la complémentarité des connaissances de l'ensemble des membres. On retrouve en effet, au sein de la coopérative, des personnes ayant des connaissances dans de nombreux domaines utiles à l'organisation et à la gestion du parc : du plein air à la gestion en passant par le marketing, la stratégie et les communications. Tous ces individus sont soucieux de partager leurs savoirs et d'en faire profiter la coopérative. Ces connaissances ont été d'une grande aide dès la mise sur pied du projet et tout au long de la vie de la coopérative.

3.4. Soutien externe à la coopérative

La coopérative reçoit un soutien externe majeur depuis ses tout débuts, notamment de la part d'organismes de développement économique, de création d'emplois et de protection de l'environnement. Que ce soit lors de sa mise sur pied ou dans les périodes difficiles, le parc a généralement pu compter sur le soutien de ces organismes, sous la forme de prêts, de subventions, etc. Cet appui a pu se mettre en place grâce à la concordance des valeurs prônées. Sans cela, il est probable que la coopérative aurait rencontré davantage de difficultés.

Au soutien de ces organismes, ajoutons celui des partenaires privés de la coopérative. L'organisation propre au Cap Jaseux, à savoir une coopérative travaillant de pair avec des entreprises privées, fait en sorte que ces entreprises apportent un soutien de taille à la coopérative. Comme ces entreprises dépendent de la coopérative, elles lui offrent leur soutien au quotidien. La survie de leur entreprise dépend en effet de celle de la coopérative, qui, à son tour, dépend de la survie de ses partenaires. Il s'agit donc d'un cas d'interdépendance qui oblige les parties à travailler en harmonie. C'est ce qui explique que les entreprises privées participantes ne se limitent pas à viser leur propre succès et veillent à ce que la coopérative se porte bien.

3.5. Beauté du paysage : ressource unique

Il faut reconnaître que la concurrence est particulièrement forte dans le secteur récréotouristique. S'il est fondamental pour le Cap Jaseux de développer des stratégies visant à se démarquer de ses concurrents, certains attraits lui sont inhérents. En effet, parmi tout ce qui la distingue des autres parcs, le Cap Jaseux a une particularité qui lui est propre : la beauté du paysage. Le parc se trouve dans une région où la beauté de la nature est particulièrement appréciable, notamment grâce au fjord. Cette nature est un attrait touristique dont bénéficie le Cap Jaseux.

**COOPÉRATIVE DE TRAVAIL LA BARBERIE,
MICROBRASSERIE**

1. Contexte d'émergence

Tout a commencé par un brassage de bière maison. Trois partenaires mettent, dès leurs premiers essais, leurs savoirs techniques et scientifiques au service de la production brassicole. Grâce à leur expérience, ils décident, en 1995, de mettre sur pied une microbrasserie : La Barberie.

Les fondateurs optent pour la formule coopérative de travail parce qu'elle s'appuie sur des valeurs d'équité, d'égalité et de partage des richesses, des valeurs qu'ils partagent tous les trois. Ils obtiennent le statut coopératif au cours de la même année.

La coopérative a pu compter, dès le départ, sur de l'aide financière provenant de nombreux organismes : le Centre local de développement (CLD), la Corporation de développement économique communautaire (CDEC), le fonds d'aide aux entreprises, un prêt du Fonds d'emprunt économique communautaire du Québec (FEECQ), etc.

Le démarrage de la coopérative n'a pas été sans obstacle. Premièrement, les réglementations provinciales et municipales ont obligé les promoteurs à beaucoup de démarches administratives pour l'obtention des permis pour la fabrication, l'entreposage et la commercialisation de la bière. Deuxièmement, des difficultés liées au marché brassicole, contrôlé en grande partie par des brasseries multinationales, ont dû être surmontées.

Malgré ces obstacles, la coopérative a progressivement atteint la rentabilité grâce à des produits uniques qui sont à l'origine de l'augmentation du volume des ventes. La rentabilité a été atteinte après cinq ans. Des formations en gestion, en finance et en administration ont contribué à cette réussite, ainsi qu'une redéfinition de la structure de la coopérative afin d'assouplir sa gestion et de la rendre plus compréhensible pour les employés. La coopérative a aussi bénéficié d'une expertise en marketing et d'une subvention octroyée par le CLD. Tous ces éléments ont permis à la coopérative d'avoir une personnalité unique sur le marché de la bière.

L'expertise brassicole développée par la coopérative repose sur un procédé unique à l'entreprise, qui a conçu une méthode de fabrication de bière de fermentation haute (ale) sur mesure et destinée à différents bars, restaurants et cafés. Cette capacité d'adaptation est possible grâce à l'utilisation d'un système de brassage à petit volume (200 litres par bassin) conçu par les fondateurs. La Barberie peut ainsi répondre aux besoins spécifiques de ses clients tout en développant un nombre toujours grandissant de recettes originales et distinctives.

Parallèlement à la mise en marché commerciale de ses produits, un lieu de dégustation adjacent à la microbrasserie est, depuis 1997, ouvert à tout amateur de bière. On y retrouve en rotation, une gamme de huit bières : la Blanche aux mûres, la Blonde biologique, la Brasse-Camarade, l'India Pale Ale, la Pale Ale au cassis, la Rousse bitter, la Rousse forte aux fruits, la Scotch Ale et la Stout Impérial.

Suite aux premiers succès de ventes de bière au baril, l'année 2002 a été marquée par l'élaboration et la réalisation d'un nouveau projet d'envergure : l'embouteillage. Après une

nécessaire réingénierie interne, dont l'ajout de cuves de brassage de 1 000 litres, la première sélection de bouteilles a été distribuée en août de la même année.¹

Selon un membre rencontré, la bière haut de gamme n'est pas un phénomène passager, bien au contraire. Avec une demande en perpétuelle progression des commerces et des consommateurs, le marché d'abord citadin a tendance à s'étendre aux régions. La croissance de l'entreprise vient confirmer cette nouvelle réalité.

À la fin de l'exercice 2004-2005, La Barberie a pu fêter son premier million de dollars de chiffre d'affaires. Elle engage aujourd'hui 23 employés, soit trois fois plus qu'il y a trois ans, et brasse environ 10 000 litres de bière par semaine.

Fidèle aux valeurs des fondateurs et ancrée dans la tradition coopérative, l'entreprise joue par ailleurs un rôle social intéressant dans sa communauté. La bière Brasse-Camarade, notamment, verse un pourcentage de ses ventes au FECCQ. Les montants versés à cet organisme permettent à de jeunes entrepreneurs de s'en sortir tout en contribuant à l'épanouissement de la communauté. La coopérative verse aussi des commandites de bière pour des événements à connotation humanitaire ou culturelle. C'est également une entreprise responsable qui concentre ses efforts sur la production d'un produit biologique : la Blonde biologique, une bière fabriquée avec des ingrédients certifiés biologiques.

Cet hiver, 16 nouveaux fermenteurs cylindroconiques de 1 000 litres ont fait leur apparition à La Barberie, plus une cuve d'empâtage, une houblonneuse de 500 litres, une unité de filtration d'eau, une unité de stérilisation, de nouveaux ordinateurs, un nouveau système de télécommunication et des améliorations locatives. La Barberie a investi 225 000 \$ dans son projet d'expansion au cours de l'exercice 2005-2006, et sa capacité de production est maintenant de 40 % supérieure à celle du dernier trimestre.

2. L'analyse

L'objectif de cette partie est de présenter les facteurs qui peuvent expliquer la réussite de cette coopérative. Pour ce faire, nous utilisons différents outils liés à l'analyse stratégique, soit le modèle PESTEL, le modèle des 5(+1) forces de la concurrence, les groupes stratégiques et les segments de marché ainsi que les menaces et les possibilités. Nous concluons cette partie par l'analyse interne de la coopérative.

2.1. Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est utilisé pour l'analyse de l'environnement externe général dans lequel se trouve une entreprise. Il répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale. Johnson et al. (2005) croient que le modèle PESTEL doit être considéré comme une liste de contrôle. Il représente donc le point de départ de l'analyse de l'environnement et « [...] doit être utilisé pour comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux, qui peut être significativement différent de leur impact passé ».

¹ Jean François Belley, pochette de Presse La Barberie, mai 2006

2.1.1. Politique

Les législations et les réglementations gouvernementales peuvent avoir des répercussions importantes sur l'industrie brassicole. Un changement de politique gouvernementale qui modifierait les conditions de consommation des boissons alcoolisées pourrait influencer l'environnement du secteur de brassage de bière. Au Québec, la fabrication, la distribution et l'entreposage des boissons alcoolisées doivent se faire avec l'aval de la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ). L'État a aussi un impact direct sur le prix de vente du marché brassicole, puisqu'elle prélève d'importantes taxes sur ces produits. L'environnement politique peut donc modifier les conditions de ce marché de façon notable.

2.1.2. Écologique

Quant à l'écologique, hormis une prise de conscience plus généralement répandue dans la population, nous n'avons identifié aucune mesure pouvant avoir un impact important sur le marché brassicole. Selon nous, seule une production agricole avec traçabilité pourrait changer les conditions de production. On peut donc dire que la question écologique n'influe pas sur ce marché.

2.1.3. Sociologique

Au cours des 30 dernières années, la consommation de boissons alcoolisées a connu des changements appréciables dans la société québécoise. Par exemple, une prise de conscience collective sur les ravages de l'alcool au volant a conduit à des changements législatifs majeurs. D'autres facteurs de ce genre –tolérance zéro au volant, interdiction de fumer dans les bars, règles de groupes religieux – pourraient modifier ce marché de façon importante.

2.1.4. Technologique

Aucun élément technologique révolutionnaire ne semble poindre à l'horizon et modifier ce marché.

2.1.5. Économique

La situation économique générale du pays influence naturellement ce marché, car les hausses ou les baisses de revenus influencent les ventes d'alcool. Par ailleurs, la mondialisation et la fusion de grandes multinationales risquent de venir encore modifier les conditions de ce marché.

2.1.6. Légale

De nombreuses lois viennent baliser directement le secteur brassicole, tant en ce qui a trait à la fabrication, à la distribution, à la vente qu'à la fixation des prix. Par ailleurs, les lois relatives à la conduite automobile avec facultés affaiblies ont aussi des répercussions sur ce secteur. On peut donc dire que le marché brassicole est très touché par les aspects légaux.

Cette première analyse permet de conclure que les aspects politique, sociologique et légal ont la capacité de modifier significativement les conditions de ce marché. Notre analyse porte sur les dernières années de ce marché. Dans ce contexte, nous pouvons conclure que, lors du démarrage et du développement de la coopérative La Barberie, les aspects sociologiques, les changements dans les habitudes de gens, les aspects économiques, la fusion de grandes brasseries et le marché de détails étaient les principaux éléments qui pouvaient affecter ce secteur.

2.2. Analyse des forces concurrentielles : le modèle des 5P (+1)

Le modèle des **5P (+1)** est utilisé pour analyser le contexte concurrentiel dans lequel évolue La Barberie. Il permet d'identifier six éléments qui peuvent venir toucher directement les conditions de concurrence dans l'industrie de la bière.

2.2.1. Entrants potentiels – Menace des entrants potentiels

Les barrières à l'entrée sont plutôt faibles pour ce secteur d'activité. La mise de fonds initiale, les connaissances de base pour produire la bière et la mise en marché peuvent être considérées comme étant à la portée de plusieurs. Donc, la possibilité que de nouveaux concurrents entrent sur le marché des microbrasseries est assez grande.

2.2.2. Clients et distributeurs – Pouvoir de négociation des clients

Il existe dans ce marché, tant au niveau des bars et des restaurants qu'à celui des individus, une multitude d'acheteurs pour ce produit. Par conséquent, les clients ne peuvent revendiquer un pouvoir significatif auprès des entreprises de ce secteur.

2.2.3. Produits de substitution – Menace des produits ou services substituables

Il existe plusieurs produits de substitution de la bière : vin, spiritueux, « coolers », etc. La liste est longue. Tous ont leurs caractéristiques (désaltération, boisson d'été, accompagnement lors d'un repas, fête, festival, etc.), et chacun d'eux peut concurrencer le produit offert par La Barberie.

2.2.4. Fournisseurs – Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les brasseries ou les microbrasseries font affaire avec plusieurs fournisseurs, ce qui ne confère à ces derniers aucun pouvoir significatif sur ces entreprises.

2.2.5. Intensité concurrentielle

Bon nombre d'entreprises se disputent ce marché : quelques très grandes multinationales et de nombreuses microbrasseries. Le nombre de joueurs dans ce secteur est donc important. Les brasseries et microbrasseries se font une lutte sans merci pour accaparer chaque part de marché.

2.2.6. Rôle de l'État

L'État possède un grand pouvoir législatif dans le domaine de la bière. C'est lui qui fixe le prix de vente minimum et qui met en place et assure le suivi des règlements de ce secteur.

L'analyse des 5P (+1) révèle que ce marché est caractérisé par une intensité concurrentielle très élevée : de nombreux entrants peuvent s'y lancer, les produits de substitution existent en grande quantité et le nombre de concurrents est élevé. La concurrence est donc féroce et les marges bénéficiaires plutôt faibles.

2.3. Les concurrents et les marchés

L'analyse des principaux concurrents de La Barberie et du marché de la bière permet de cerner les avantages de ses concurrents directs, de mieux connaître leurs forces et de se positionner par rapport à eux.

2.3.1. Les groupes stratégiques

Dans notre cas, les groupes stratégiques, c'est-à-dire les entreprises ayant les mêmes caractéristiques stratégiques que La Barberie, sont les microbrasseries. Les microbrasseries qui sont en concurrence directe avec La Barberie produisent une bière artisanale en quantité plus ou moins égale à celle de la coopérative et ont une personnalité juridique de propriétaire unique.

2.3.2. Les segments du marché

En général, la clientèle des microbrasseries est composée d'amateurs qui recherchent des bières de qualité (en opposition aux bières industrielles) et qui ont des revenus financiers moyens à élevés. Ajoutons à cela que, en ce qui concerne certaines microbrasseries, comme c'est le cas pour La Barberie, la clientèle recherche des entreprises avec un profil éthique élevé.

2.3.3. Identification des clients stratégiques

Toute entreprise cherche à identifier ses clients stratégiques. En ce qui concerne les microbrasseries, les clients stratégiques sont les suivants :

- des amateurs de bière de qualité, de bière personnalisée, des connaisseurs de bière;
- des gens souhaitant expérimenter et goûter de nouvelles bières;
- des gens qui ne sont pas des buveurs d'occasion, mais des consommateurs fidèles;
- des gens désirant acheter leurs produits d'entreprise socialement responsable.

2.3.4. L'analyse de la valeur perçue par les clients

Les consommateurs se fidélisent parce qu'ils apprécient les produits proposés par la microbrasserie. Mais ce n'est pas tout, cette fidélité peut également se développer parce que les consommateurs apprécient l'ambiance qui se dégage des lieux de dégustation ou parce qu'ils s'identifient aux valeurs sociales de leur microbrasserie.

La clientèle des régions éloignées peut retrouver les produits des microbrasseries dans différents points de vente, principalement dans les dépanneurs. Un point de vente peut également répondre aux besoins des clients locaux, grâce à des ententes entre les microbrasseries et les propriétaires de dépanneurs. Des ententes pareilles existent aussi entre les microbrasseries et certains bars et restaurants.

2.4. Les menaces et opportunités

L'analyse des menaces et des possibilités des microbrasseries nous permet de faire une synthèse de nos analyses de l'environnement externe.

2.4.1 Les menaces

Les microbrasseries, en raison de leur taille et de leurs capacités, sont potentiellement sujettes à certaines menaces. La majorité des microbrasseries éprouvent plus de difficultés à atteindre le grand public en raison des petites quantités de bière produites. À ce chapitre, la concurrence dans le secteur brassicole est très féroce et dominée par des multinationales possédant plus de moyens et occupant une plus large part de marché que les microbrasseries. Si les grandes brasseries décident de se lancer sur le marché des microbrasseries, elles auront des moyens que les plus petits joueurs de l'industrie n'ont pas.

2.4.2 Les opportunités

Il s'est développé, au cours des dernières années, un marché d'amateurs de bière artisanale que les grandes brasseries ne peuvent desservir. Une multitude de joueurs ont entrepris de répondre à ce marché. Les microbrasseries offrent à leur clientèle des produits personnalisés et de qualité grâce aux recherches qu'elles ne cessent de faire dans le but de présenter des produits uniques.

Elles ont un public fidèle à leurs produits. Ce public, composé d'amateurs de bière de qualité, est désireux d'acheter des produits auprès d'entreprises socialement responsables, des entreprises qui comptent sur le bouche à oreille pour faire leur promotion.

Les grandes brasseries sont demeurées dans une dynamique industrielle, malgré la possibilité qu'elles ont de pénétrer ce marché. Les microbrasseries ont donc un marché « protégé », ce qui constitue une possibilité de développement.

2.5. L'analyse interne de La Barberie

Cette partie porte sur l'analyse de l'environnement interne de la coopérative, qui comprend quatre points : la gestion du personnel, les finances, le marketing et la direction générale.

2.5.1. La gestion du personnel

La coopérative comprend une vingtaine d'employés repartis en deux catégories : les membres et les non-membres.

Chaque employé travaille dans un département dirigé par un directeur. Il y a actuellement quatre départements dans la coopérative : la vente, la production, le bar et la direction générale.

L'embauche d'un employé est assurée par un comité de sélection composé du chef des ressources humaines, du directeur général et du directeur de département concerné. Selon un employé rencontré, la réussite de La Barberie repose en grande partie sur les employés, qui font preuve d'une véritable passion pour la fabrication de la bière, de persévérance et d'ingéniosité et qui cultivent un bon climat de travail et apprécient l'entreprise. Parce qu'ils sont membres d'une coopérative, ils estiment leur travail plus motivant. Cependant, la coopérative fait actuellement face à deux défis en matière de ressources humaines : la formation et l'évaluation du personnel.

Il est aussi à noter que la coopérative est en mesure d'offrir, depuis un an, une assurance collective et des congés supplémentaires à ses employés, à la suite de l'augmentation de son chiffre d'affaires.

2.5.2. Les finances

Au départ, les fondateurs ont eu à relever de nombreux défis pour financer leur entreprise. Petit à petit, grâce aux subventions reçues de plusieurs organismes et à la persévérance et au savoir-faire des employés, ils ont pu atteindre la rentabilité. D'année en année, la coopérative continue de progresser et d'acquérir des parts de marché grâce, entre autres, aux conseils de ses partenaires financiers, qui sont toujours prêts à l'épauler. L'année 2005 est venue consacrer leurs efforts, puisque leur chiffre d'affaires a atteint un million de dollars. La coopérative a d'ailleurs investi 225 000 \$ au cours de l'exercice 2005-2006.

2.5.3. Le marketing

La coopérative, même si elle possède des moyens limités comparativement à ceux des grosses brasseries, développe des politiques afin, d'accroître sa visibilité. Elle recourt donc, de temps en temps, à des publicités dans des radios populaires du Québec et dans de grands journaux. Il n'en demeure pas moins que sa clientèle se développe principalement par le bouche à oreille, une « technique de marketing » sur laquelle elle compte beaucoup.

La coopérative reconnaît sa faiblesse en matière de distribution. Depuis un certain temps, la coopérative met la dernière main à un projet de coopérative qui regrouperait quelques microbrasseries afin d'assurer une meilleure distribution de leurs produits.

2.5.4. La direction générale

La coopérative possède un organigramme classique de coopérative avec quatre départements. Le directeur général s'occupe de la gestion, de la planification en collaboration avec les directeurs de département, de la supervision, de la gestion des conseils d'administration. C'est également à lui que revient de porter la vision de la coopérative. En tant que grand passionné de bière, il est toujours à la recherche de nouveautés et d'une meilleure qualité pour les produits de la coopérative. On reconnaît, au sein de la coopérative, à la fois son leadership et son ingéniosité dans les processus de fabrication de la bière. Il a une vision sociale, partagée par le personnel, axée sur l'individu et non pas uniquement sur l'argent. Il est à noter que le directeur général est le seul membre fondateur qui est toujours à la coopérative.

3. Les facteurs de succès de La Barberie

Suite à l'analyse de l'environnement externe du marché brassicole et de l'environnement interne de la coopérative, nous avons relevé quatre facteurs de succès : le leadership du directeur général, les produits de la coopérative, le sentiment d'appartenance et la vision de partenariat.

3.1. Le leadership du directeur général

Le directeur général de La Barberie est une personne engagée qui a toujours milité et qui continue, aujourd'hui encore, à défendre ses valeurs. Il veille aux intérêts de la coopérative et à ceux des employés. Les décisions qu'il a prises dans le passé, en tant que fondateur, et qu'il continue de prendre, en tant que directeur, en sont la preuve. Il s'agit d'une personne particulièrement créative. Il a toujours proposé, avec l'aide des employés, des produits originaux, personnalisés et de qualité. Aux dires des employés, c'est quelqu'un qui inspire confiance, car il arrive généralement à obtenir les résultats recherchés. Ajoutons à cela sa grande qualité de visionnaire. Actuellement, il travaille à un projet de coopérative de producteurs qui rassemblerait La Barberie et d'autres microbrasseries.

3.2. Les produits de la coopérative

La coopérative a bien su lire le marché concurrentiel de la bière et produire des bières uniques qui se distinguent de celles de la concurrence. La coopérative commercialise huit bières, qui ont l'avantage d'être des bières de fermentation haute (ale) faites sur mesure pour les bars, les restaurants et les cafés. Il s'agit de bières répondant aux besoins spécifiques des clients. Ces bières, grâce à leur qualité, parviennent à faire face à la concurrence et à se tailler une part de marché. Précisons que la coopérative continue de développer des recettes originales et distinctes

et qu'elle possède un lieu de dégustation adjacent à la microbrasserie ouvert à tous les amateurs de bière.

3.3. Le sentiment d'appartenance

Ce sentiment d'appartenance se manifeste sous deux angles : le sentiment d'appartenance des employés et la fidélité des clients de La Barberie.

3.3.1. Le sentiment d'appartenance des employés

Les employés de la coopérative sont fiers de travailler à La Barberie parce qu'ils aiment leur travail. Ils se sentent parfaitement à leur place au sein de la coopérative et ont le sentiment de contribuer de façon importante à leur organisation en participant aux décisions. En retour, la coopérative est très bien servie par ses membres travailleurs et ses travailleurs non-membres.

3.3.2. La fidélité des clients de La Barberie

Si les clients consomment les bières proposées par La Barberie, c'est avant tout pour la qualité du produit. Il ne s'agit toutefois pas de la seule raison. Les clients s'identifient aux valeurs prônées par la coopérative. C'est ainsi qu'ils ont manifesté leur satisfaction concernant la décision prise par la coopérative de ne plus « croître pour croître » afin de préserver la convivialité propre à une microbrasserie. De plus, les clients suivent de près l'évolution de la coopérative et sont là pour l'encourager dans les moments difficiles ou pour lui manifester qu'ils demeurent fidèles à la coopérative en raison des valeurs qu'elle véhicule et qu'elle vit.

3.4. Vision de partenariat

Le démarrage de la coopérative a été rendu possible grâce à l'appui de nombreuses personnes et organisations. Aujourd'hui, fière de ses résultats, la coopérative participe activement au développement de la communauté : elle effectue le plus souvent possible ses achats auprès d'autres coopératives et veille à s'impliquer socialement, notamment par des commandites de bière lors d'événements à connotation humanitaire ou culturelle. Elle contribue également au FFECQ en lui versant une partie de ses profits sur la vente de la bière Brasse-Camarade afin de lui exprimer sa reconnaissance de l'avoir soutenue dans le passé.

Elle travaille aussi en étroite collaboration avec des partenaires financiers en s'assurant qu'ils soient au courant de son développement. Sa franchise est souvent récompensée en cas de problème : ils ont toujours été là pour l'aider. De plus, les dirigeants de la coopérative sont toujours disponibles pour partager leur expérience avec d'autres organismes similaires.

Cette vision de partenariat fait d'elle une entreprise unique à valeurs humaines, ce qui lui permet des partenariats importants et une réputation unique basée sur des actions concrètes.

**COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ DE LA MAISON
FAMILIALE RURALE DU GRANIT**

1. Contexte d'émergence de la coopérative

1.1 Concept des MFR

La Maison Familiale Rurale du Granit est inspirée du concept des maisons familiales rurales qui existe en France depuis 1937. Selon les écrits retrouvés sur le site de MFR France, ce concept découle « du constat que l'enseignement traditionnel ne formait pas d'agriculteurs, mais poussait plutôt les jeunes ruraux soit à abandonner trop tôt leurs études, soit à partir vers la ville ». Afin de pallier le problème, les pionniers imaginent un système d'enseignement plus adapté au vécu des jeunes et à la réalité locale. Ils « [...] adoptent, dès le départ, les trois grands principes de base qui définissent encore aujourd'hui les Maisons Familiales Rurales : la responsabilité des parents dans l'éducation de leurs enfants, le système pédagogique de l'alternance, le développement du milieu local ». Les valeurs à la base du mouvement sont la responsabilité collective et citoyenne, l'entraide, la solidarité et l'éducation populaire. Aujourd'hui, environ 450 établissements couvrent le territoire français et 1 000 autres sont répartis dans une trentaine de pays, essentiellement en Europe, en Amérique latine et en Afrique. Au Québec, la première MFR a vu le jour dans la municipalité régionale de comté (MRC) du Granit en septembre 1999, sous l'impulsion de la Coopérative de solidarité en formation et développement rural du Granit, qui gère le projet en partenariat avec la Commission scolaire des Hauts-Cantons. Elle répond aux mêmes besoins que ceux formulés un siècle plus tôt par les pionniers du mouvement.

1.2 Naissance du concept au Québec

Afin de respecter le sceau de confidentialité de notre étude sans nuire à la compréhension du texte, nous attribuerons des noms d'emprunt aux deux principaux intervenants du projet : monsieur P., père d'un décrocheur potentiel, et monsieur V., alors intervenant du Centre local de développement (CLD) du Granit.

Depuis plusieurs années, monsieur P. devait faire face à une dure réalité : motiver son enfant à se rendre à l'école. Craignant un jour être à court d'arguments et voyant le taux effarant de décrochage scolaire au niveau secondaire, il entame un long questionnement sur le système d'éducation qu'il trouve fort inadapté. Parallèlement à cette réflexion, il constate un manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur agroforestier de sa région. Il attribue ce fait à la démotivation des jeunes face à l'école et à l'éloignement des institutions qui dispensent les services à cette clientèle. Ce phénomène mine, selon lui, le dynamisme régional.

Fort de ces constatations, il décide d'entamer des démarches auprès du CLD, où il y trouve un allié précieux : monsieur V. Les deux hommes exercent alors des pressions sur le CLD pour mettre sur pied un comité agroforestier. Le comité cerne vite les différents problèmes de la région, mais a de la difficulté à imaginer des solutions. C'est finalement par hasard qu'un des deux hommes entend parler des maisons familiales rurales. Il apprend, en janvier 1997, qu'un voyage d'études est organisé par le Centre national pédagogique français des maisons familiales rurales et l'Université du Québec à Rimouski dans le but de faire connaître le concept au Québec. Après plusieurs discussions avec son acolyte, il arrive finalement à le convaincre de participer au voyage avec deux autres citoyens de la région. Monsieur V. et monsieur P. reviennent séduits par le concept. Pendant près de deux ans, les voyages se succèdent et le groupe de départ s'agrandit.

2 Analyse des entreprises d'économie sociale

La prochaine section s'attarde à analyser l'entreprise de MFR Québec. Pour ce faire, nous effectuerons un diagnostic stratégique de l'entreprise afin de comprendre les facteurs de succès de l'organisation en regard des différentes théories de l'économie traditionnelle et de l'économie sociale.

2.1 Références aux théories d'économie traditionnelle

2.1.1 Analyse Pestel

Le Pestel permet d'étudier l'impact de l'environnement externe sur une entreprise. À la lumière des résultats, on sera en mesure de juger si cet environnement s'avère favorable ou défavorable à une organisation. Retenons que l'entreprise ne possède que peu ou pas d'influence sur le contexte qui l'entoure. Elle peut, par contre, poser différents gestes pour renforcer ou diminuer l'impact de son environnement externe.

Politique (éducation)

L'éducation secondaire est gérée par le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). Ce dernier délègue aux commissions scolaires (CS) le soin de gérer les écoles. Les CS servent de pont entre la population et le gouvernement. Les statistiques sur le taux de participation aux élections scolaires témoignent du fort déficit démocratique qui afflige ces institutions. « Ce taux s'établissait à 18,5 % en 1987, à 19,9 % en 1990, à 17,7 % en 1994 et à 15,4 % en 1998. En novembre 2003, lors des dernières élections scolaires, le taux de participation a connu une baisse sensible à 8,4 % » (CSQ, 2005, p. 5), peut-on lire dans l'avis sur la démocratie scolaire présentée au Conseil supérieur de l'éducation par la Centrale des syndicats du Québec en novembre 2005.

L'éducation secondaire au Québec est dispensée majoritairement sous forme de cours magistraux en milieu institutionnel. Après cinq années réussies au secondaire, l'élève reçoit son diplôme d'études secondaires (DES). Ce diplôme lui permet de poursuivre ses études à un échelon supérieur. Un élève peut aussi accéder à une autre forme de diplôme, le DEP (Diplôme d'études professionnelles). L'obtention de ce certificat lui permet de pratiquer un métier. Durant le DEP, les élèves participent à des stages afin de parfaire leurs connaissances théoriques. Ces stages ne représentent cependant qu'une infime partie de leur formation.

Le système éducatif québécois connaît des difficultés. La province, pour différentes raisons, se retrouve aux prises avec un taux de décrochage scolaire préoccupant, ce qui, à juste titre, inquiète la population. Selon Statistique Canada, « [...] les données indiquent clairement que les employeurs potentiels ne sont pas intéressés à embaucher des décrocheurs. » Il ressort donc, à la lumière de ces informations, que le secteur de l'éducation est très fortement influencé par l'État.

Économie (secteur agroforestier)

La profession d'agriculteur s'est grandement transformée à la suite de l'industrialisation et du développement des nouvelles technologies. Que ce soit au niveau de l'utilisation des engrais et des semences, du traitement des nouvelles maladies affectant les troupeaux ou de l'utilisation de la machinerie agricole, l'agriculteur doit désormais posséder une vaste formation technique. De plus, il est devenu un véritable chef d'entreprise dont les connaissances en administration sont essentielles. Finalement, les agriculteurs engagés dans une concurrence mondiale n'arrivent plus à trouver la main-d'œuvre qualifiée dont ils ont cruellement besoin. On le voit, les transformations rapides des dernières décennies ont modifié de façon importante les besoins en éducation dans le secteur agroforestier.

Environnement (occupation du territoire)

L'exode rural frappe le Québec. Ce phénomène, commun à la vaste majorité des pays occidentaux, draine une grande partie de la population active des régions vers les grands centres. Cet état de fait inquiète les gouvernements, qui tentent de mettre sur pied des politiques gouvernementales pour contrer le phénomène. Parallèlement à ces organismes gouvernementaux se retrouvent des groupes de citoyens inquiets de la dévitalisation de leur région. De nouveaux besoins se font donc clairement ressentir en région.

Sociale (économie sociale)

Les différents contextes exposés précédemment se déroulent sur fond d'une nouvelle mouvance sociale mondiale que l'on retrouve également au Québec. Ce mouvement est caractérisé par la volonté des populations à se prendre en main. Cette nouvelle vague émerge à la suite de la désillusion des citoyens face à l'échec du système économique à fournir de l'emploi et à l'incapacité de l'État à répondre à leurs besoins. Ici encore, on note que de fortes perturbations se produisent dans la société québécoise, des perturbations qui ont une grande influence sur les diverses variables de notre modèle.

L'analyse Pestel démontre que le Québec éprouve des difficultés en matière d'éducation. Le déficit démocratique et le décrochage en font foi. Sur le plan économique, l'industrie agricole manque de main-d'œuvre formée, un phénomène amplifié par l'exode rural. Par ailleurs, ces problèmes touchent une population qui remet en question le rôle de l'État et de l'économie traditionnelle, une population qui manifeste une volonté marquée de se prendre en main. Bref, force est de constater que la société québécoise est en pleine transformation, que ses besoins ont changé et que les solutions restent toujours à être trouvées.

2.1.2 Différenciation

Selon les théories économiques contemporaines, une entreprise doit être en mesure de choisir une stratégie qui convienne au produit ou service qu'elle a à offrir. S'il s'agit d'un service ou d'un produit de masse, elle doit maintenir un prix peu élevé, qui va de pair avec la standardisation. Si, par contre, le produit ou service qu'elle offre vise un marché très ciblé, elle doit assurer une

convergence entre les besoins spécifiques de sa clientèle et les solutions proposées par l'entreprise.

Le produit offert par la MFR est unique au Québec. Il vise un besoin très ciblé : « accrocher » les décrocheurs potentiels de la région du Granit. La différenciation du produit offert repose principalement sur le programme de formation qui alterne les stages et les études ainsi que sur l'implication du milieu dans le développement des jeunes. La MFR constitue donc un produit à forte valeur ajoutée.

2.2. Références aux théories d'économie sociale

Les théories de l'économie sociale sont moins structurées que celles de l'économie traditionnelle. Les modèles standardisés y sont également moins développés. Pour pallier cette lacune, nous avons choisi de nous référer au *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Cet ouvrage, destiné principalement aux promoteurs de projet d'économie sociale ainsi qu'à leurs bailleurs de fonds, nous fournira une structure de départ que nous adapterons à notre étude de cas. L'ajout de quelques concepts bonifiera également cette structure.

Selon le *Guide* du RISQ (Réseau d'investissement social du Québec),

« Prise dans son ensemble, la réussite d'une entreprise d'économie sociale repose sur cinq éléments principaux qui doivent être solides ou démontrer leur capacité à le devenir : l'équilibre entre mission et efficacité, la cohérence et la compatibilité entre buts sociaux poursuivis et moyens mis en œuvre pour les atteindre, l'entrepreneuriat collectif, le soutien de la communauté (force de l'ancrage et du réseautage) et l'efficacité des opérations. » (2003, chapitre 3, p. 3)

Les concepts qui ressortent de l'ouvrage sont l'utilité sociale, la présence d'un réseau, la vitalité associative, l'efficacité des opérations, le lien d'usage, la mission et l'ancrage. Par ailleurs, l'étude de Paul Prévost nous a permis de mieux définir le leadership, notion peu traitée dans le *Guide*. Finalement, nous avons ajouté une notion qui ne figurait dans aucun ouvrage consulté : la présence de modèles existants.

Nous avons choisi d'aborder cette partie du travail de manière à rapporter le plus grand nombre de concepts possible afin de favoriser une compréhension globale du cas plutôt qu'une compréhension spécifique des concepts. Cette façon permettra de mieux juger de la pertinence des facteurs de succès clé que nous analyserons dans la dernière partie de ce document.

2.2.1 Utilité sociale

L'utilité sociale consacre l'importance de la primauté de la personne sur le capital. Elle favorise le partage de la richesse collective et suscite une adhésion engagée.

La MFR du Granit a d'abord une mission sociale. Elle s'adresse à une vaste partie de la population, dont les jeunes qui ont accès aux programmes offerts par la MFR, leurs parents, les

travailleurs du secteur agroforestier et les collectivités environnantes. À plus grande échelle, c'est la population entière du Québec qui en bénéficie. C'est pourquoi divers organismes sectoriels adhèrent à la mission de la MFR du Granit. Son capital de sympathie est très élevé.

2.2.1.1 Présence de réseaux

La présence de réseaux favorise les échanges d'expertise, facilite l'accès à l'information et renforce l'influence et le potentiel d'une entreprise. Le développement des organisations d'économie sociale a connu une forte expansion depuis les années 1990. Des organismes tels que le CDR (Centre de développement régional) et la SADC (Société d'aide au développement communautaire) sont présents dans la région du Granit. Le milieu agricole bénéficie également d'un réseau bien établi sur le territoire. Ce réseau a servi de rampe de lancement au projet de la MFR. Des organismes gouvernementaux centralisés font également partie de l'environnement de la MFR, dont le MAPAQ (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec) et le CLE (Centre local d'emploi). Finalement, l'appui de MFR France a eu un impact déterminant dans le dossier.

2.2.1.2 Vitalité associative

La vitalité associative assure l'implication de tous dans un projet, ce qui augmente la créativité de l'organisation. Elle permet de développer des ramifications au sein des différentes communautés impliquées.

Beaucoup de comités ont été mis sur pied au sein de la coopérative en vue de servir de relais entre l'entité coopérative et les différents milieux, dont un comité responsable des communications, un comité coopérative-école et un comité coopérative-municipalité. La MFR a engagé un consultant afin d'organiser plus efficacement ses nombreux comités. Selon monsieur P., il ne faut pas exiger démesurément des bénévoles, sinon ils s'en iront.

2.2.1.3 Efficacité des opérations

Cet élément résulte de l'expertise et des compétences de l'association ou des organismes qui l'encadrent. L'efficacité des opérations est essentielle à la bonne gestion de l'entreprise.

La MFR du Granit a bénéficié de l'expertise et des compétences de monsieur V. Celui-ci a travaillé à titre de conseiller en implantation d'entreprises au CLD de la région. Il connaît donc très bien le sujet, en plus de détenir un MBA. La MFR a un très bon bilan financier. Sa réussite témoigne d'un professionnalisme incontestable. Monsieur P. possède, pour sa part, une entreprise agricole et a fait partie de nombreux comités.

2.2.1.4 Lien d'usage

Ce concept caractérise la qualité du lien qui unit la coopérative et ses membres. Plus un membre retire d'avantages de sa coopérative, plus il contribue à sa réussite. Ces avantages peuvent être de tout ordre.

Le lien d'usage est très développé au sein de cette organisation. Il faut mentionner que le projet est supporté en quasi-totalité par la population locale, qui tantôt fait partie de l'équipe de maîtres stages, tantôt du personnel de soutien, tantôt du groupe de parents. Les intervenants sont conscients de l'importance de ce lien d'usage, c'est pourquoi ils souhaitent avoir une clientèle majoritairement locale et limiter les paramètres de recrutement des maîtres stages à 60 km, ce qui ne correspond pas nécessairement à la vision de la CS.

2.2.1.5 Mission

La mission est le point de référence qui oriente les actions d'une organisation. Elle indique à tous le but poursuivi par l'entreprise. Elle doit être établie clairement afin de ne pas créer de confusion dans son environnement interne et externe.

La mission de la MFR est d'abord sociale. Elle vise à favoriser le développement de l'élève à l'aide d'une éducation globale (théorique, pratique, sociale), à favoriser le développement social et économique de la communauté et à impliquer le milieu dans l'éducation des jeunes. Cette mission assure la convergence des énergies vers des actions bien précises et l'atteinte des objectifs fixés par l'association. Voici les actions prises par la MFR. Elles témoignent de l'importance de la cohérence du lien entre la mission et les actions entreprises.

Développement global des jeunes :

- Savoir : implantation d'un partenariat avec la CS.
- Savoir-faire : recrutement de maîtres stages.
- Savoir être : création d'un internat, séjour chez les maîtres sages.
- Savoir-devenir : par le développement des précédents savoirs.

Développement de la communauté :

- Partenariat avec la municipalité pour l'exploitation d'une érablière :
 - maintien d'une école primaire;
 - formation d'une main-d'œuvre agroforestière dans la région;
 - création d'un comité coop-municipalité.
- Implication du milieu à l'éducation :
 - choix d'une structure coopérative;
 - intervenants provenant majoritairement de la région;
 - création d'un comité coop-école.

2.2.1.6 Leadership

Ce concept est très complexe. Bien qu'il ait été défini par plusieurs auteurs, il demeure toujours difficile à saisir. Voici ce qu'en dit Prévost :

« [...] le leadership local pourrait donc se définir comme un processus d'influence partagée entre un leader et une communauté, à une époque et dans un contexte donné. C'est l'art d'amener les autres à faire des choses dont vous êtes convaincus qu'elles devraient être faites. » (P. Prévost, p. 6)

Le leadership repose, entre autres, sur l'intégrité et la crédibilité d'une seule personne, sur la confiance qu'on lui accorde et sur la certitude qu'elle mènera son entreprise à bon port.

Monsieur P. demeure dans la région. Il a travaillé pour le MAPAQ pendant huit ans pour finalement devenir agriculteur. Il est membre de l'UPA et fait partie d'un des sept comités régionaux de cette organisation. Il est à l'origine de la création du comité agroforestier du CLD. Il fait également partie de diverses organisations. C'est un visionnaire, et son implication dans la MFR en témoigne. Il est reconnu pour être un homme de valeur et d'action qui n'hésite pas à se mettre à l'avant-scène pour défendre les causes auxquelles il croit. Ses capacités de persuasion sont autant attribuables à ses paroles qu'à ses actions.

Selon Prévost, « [si] une personne identifiée comme leader peut disposer d'un poids significatif dans la prise de décision, d'autres personnes pourront aussi jouer d'influence même si leur base et leurs champs d'action sont différents » (P. Prévost, p. 8).

C'est effectivement le cas de monsieur V.

Monsieur V. possède une grande expertise en implantation d'entreprises. Son leadership repose en majeure partie sur ses compétences et son intégrité. Monsieur V. est également un homme de conviction et d'action. Il est à l'origine du projet de la MFR du Granit. Sans sa capacité de persuasion, il aurait difficilement convaincu monsieur P. à prendre part au premier voyage d'études des MFR en France. Comme nous l'a dit monsieur L., il est préférable d'amener quelqu'un près d'un feu afin de lui expliquer le concept de chaleur que de tenter de le lui expliquer en paroles. La pertinence de ce constat n'a jamais été pas démentie.

2.3 Ancrage

2.3.1 Éducation

Peut-on appliquer le concept d'ancrage à une relation de partenariat? Il est difficile de répondre à cette question. C'est pourquoi il nous semble important de mentionner que l'analyse de l'ancrage entre la CS et la coopérative se rapporte à la période initiale du projet, au moment où les alliances étaient envisagées sans être concrétisées. L'ancrage dans le milieu éducatif tient surtout au fait que le projet de la MFR apporte une solution novatrice pouvant pallier certains problèmes reliés au décrochage et au déficit démocratique. Le système d'éducation a tout intérêt à voir le projet de la MFR réussir, malgré des divergences de point de vue parfois problématiques.

2.3.2 Agroforesterie

Le milieu agroforestier espère bénéficier de la main-d'œuvre qualifiée qui sortira de la MFR du Granit. L'agriculture et la foresterie ont désormais besoin de travailleurs compétents et formés. Les travailleurs de ce secteur sont souvent devenus de vrais chefs d'entreprises. L'industrialisation de l'agriculture oblige aussi les travailleurs à étendre son domaine de compétences. Le milieu agroforestier est l'un des secteurs qui s'implique le plus dans la coopérative en fournissant des maîtres stages, c'est pourquoi nous avons préféré le traiter séparément de l'ancrage sectoriel.

3 Secteurs d'activités

L'ancrage sectoriel est important pour la MFR. Bien que les retombées directes du projet soient souvent plus difficiles à mesurer, les itnervenants du milieu partagent avec la MFR des valeurs communes. Les appuis sont nombreux, mentionnons le rôle joué par la MFR France qui a fourni une expertise indispensable au bon déroulement du projet ainsi que l'appui financier substantiel du Secrétariat rural.

Présence d'un modèle

La présence du modèle français a évidemment contribué à la réussite de l'implantation de la MFR du Granit. Étant donné la similarité des contextes qui ont mené à la création des Maisons Familiales Rurales en France et au Québec, ainsi que la concordance des objectifs poursuivis de part et d'autre, les fondateurs ont pu transposer l'âme des MFR en aménageant ses structures. « La formule concordait parfaitement à ce que l'on voulait », précise monsieur P.

La classification précédente nous a permis de dresser un portrait de l'entreprise et du contexte dans laquelle elle évoluait. Cette classification nous a également permis de regrouper les différents témoignages à l'intérieur de catégories significatives en lien avec les coopératives. Il ressort, que le projet de MFR est – en raison de la présence de nombreux éléments identifiés par la littérature traitant de l'économie sociale et, dans une moindre mesure, de l'économie traditionnelle – un modèle de réussite. D'autres éléments pourraient s'ajouter à cette liste déjà impressionnante, mais nous nous arrêterons ici afin de passer à la dernière partie de notre analyse, soit la détermination des facteurs de succès clé de l'organisation.

4 Facteurs de succès clé

Dans cas de la MFR du Granit, les facteurs de succès clé sont multiples. Nous aurions pu retenir la complémentarité des talents, le sentiment d'appartenance au groupe, la stratégie d'implantation déployée, etc. Nous avons finalement arrêté notre sélection sur les cinq facteurs suivants : la pertinence de l'adéquation entre le produit et les besoins, la vision commune, la cohérence, l'ancrage et le leadership.

Retenons cependant que toutes les études portant sur la réussite des organisations démontrent que, pris isolément, les facteurs de succès n'ont pas ou peu d'importance, qu'il n'existe pas de « recette » de succès et que l'organisation n'est pas une entité figée dans le temps.

4.1 Pertinence de l'adéquation entre le produit et les besoins

Force est de constater qu'une entreprise se définit d'abord par son produit. Pas de produit, pas d'entreprise. La MFR du Granit offre une éducation différenciée qui vise le développement global des jeunes et l'implication du milieu. Elle rejoint une clientèle qui ne trouve souvent pas sa place dans le système d'éducation québécois. Cette clientèle est formée d'élèves qui assimilent difficilement les concepts théoriques quand ils ne sont pas joints à la pratique. Le principe d'alternance stages-études leur convient donc parfaitement. La MFR ne dispense pas que de la formation, elle éduque. Pour ce faire, elle choisit, entre autres, de limiter les classes à des groupes d'environ 15 élèves, ce qui favorise un climat d'échange et de confiance. Ces caractéristiques plaisent aux parents, qui sont souvent démunis face au désintérêt de leur enfant, pour qui l'école n'avait jusque-là représenté qu'échecs et dénigrement.

Le produit correspond également à des problèmes liés à la main-d'œuvre spécialisée. L'économie de la région dans laquelle s'inscrit la MFR du Granit repose essentiellement sur l'agriculture et la foresterie. Finalement, le problème de l'exode rural fait craindre aux communautés un dépérissement de leur région, ce qui suscite chez eux sentiment d'urgence les poussant à agir. Bref, le produit s'avère être un outil d'action idéal pour répondre aux différents besoins identifiés par la population, ce qui favorise son insertion.

4.2 Vision commune

Dès le départ, les fondateurs avaient cerné les besoins auxquels ils souhaitaient répondre. La présence d'un modèle leur a permis de passer à l'action. Il devenait alors plus facile d'asseoir leur vision sur du concret pour en démontrer la justesse. Le fait de pouvoir partager leur vision de façon concrète avec d'autres intervenants du milieu, grâce à des échanges France-Québec, est sans conteste un autre élément ayant favorisé l'adhésion du groupe à une vision commune. L'intégrité des porteurs de projet, leur enthousiasme et leur force de persuasion y ont également contribué. Le groupe devenait une entité mobilisée par un même objectif. Il savait où il allait, comment s'y rendre et pourquoi.

4.3 Cohérence

La cohérence est très importante au sein d'une organisation. Elle crée du sens. Nous avons perçu chez les promoteurs de la MFR une forte croyance dans les bienfaits de la prise en charge du milieu par les citoyens. Cette philosophie les a d'abord poussés à agir. Elle les a ensuite conduits à adopter le concept de MFR. C'est aussi le désir de susciter la prise en charge du milieu qui les a poussés à envisager une forme d'association coopérative. Le lien d'usage enviable dont bénéficie la MFR découle directement de cette croyance fondamentale dans les bienfaits de la prise en charge, de même que la volonté de démocratiser l'éducation. La mission de l'entreprise n'était

pas qu'un vœu pieux. Elle reposait sur des convictions profondes qui ont transcendé l'organisation pour lui fournir la cohérence nécessaire à son édification. « La mission de l'entreprise est sa raison d'être. Elle a été constituée dans ce but. Toutes les décisions et les gestes posés par les dirigeants doivent être en cohérence avec cette mission. » (RISQ, 2003, chapitre 3, p. 18)

4.4 Ancrage

L'ancrage témoigne également de la forte cohérence perçue à la MFR. Ce phénomène déclenche une forme de cercle vertueux qui pousse les différentes parties qui gravitent autour de la MFR à s'impliquer dans la réussite de l'organisation, qu'ils ont intérêt à voir rayonner. Que ce soit des parents reconnaissants de l'éducation dispensée à leurs enfants, des maîtres stages ravis de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée, une communauté rassurée par le dynamisme induit par le projet ou encore divers organismes séduits à l'idée de voir les principes auxquels ils croient se répandre, tous bénéficient, à divers degrés, de la MFR et tous souhaitent la pérennité de l'organisation. C'est pourquoi ils désirent contribuer à sa réussite. Il est incontestable que le phénomène d'ancrage est un facteur de succès important.

4.5 Leadership

Les convictions profondes qui ont motivé les principaux leaders à participer à la mise en œuvre de la MFR leur ont donné un fort pouvoir de persuasion. Guidés consciemment par ces valeurs, monsieur P. et monsieur V. ont adopté une stratégie gagnante axée principalement sur la participation active du milieu. La cohérence entre la vision qu'ils ont su donner à l'organisation et les actions entreprises confirment leur forte influence sur le projet. Ces hommes ont su partager leur vision en paroles et en acte. Leurs expériences professionnelles ainsi que leur présence au sein de différents réseaux leur ont conféré la crédibilité nécessaire à la construction de leur leadership.

« [Le leadership] est une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques d'un individu ou d'un groupe d'individus. Ce sont les membres d'une communauté ou d'un groupe qui attribuent volontairement ce leadership. » (P. Prévost, p. 5)

BIBLIOGRAPHIE

- AFFAIRES MUNICIPALES ET RÉGIONS QUÉBEC. *La Maison familiale rurale du Granit, une nouvelle façon d'apprendre!*,
http://www.mamr.gouv.qc.ca/regions/regi_rura_reus_gra1.asp (page consultée au mois d'août 2006).
- CSQ. *La démocratie scolaire, Avis présenté au Conseil supérieur de l'éducation par la Centrale des syndicats du Québec*, novembre 2005, (page consultée au mois de septembre 2006).
- JOHNSON, Gerry et Kevan Scholes (2005). *Stratégique*, 7^e édition, Paris, Pearson Education, France, 732 pages.
- La microbrasserie La Barberie, coopérative de travail. Pochette de presse, Québec 23 mai 2006.
- PRÉVOST Paul. *Le leadership local et le développement : quelques réflexions*, IRECUS, 22 pages.
- RESEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC. *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, 2003.
- Site de la MFR du Québec, <http://www.mfr.asso.fr/> (page consultée au mois de septembre 2006)
- STATISTIQUE CANADA. *Taux de décrochage provinciaux - Tendances et conséquences*,
http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/2005004/drop_f.htm#d (page consultée au mois d'août 2006).