

Étude de cas

Coopérative des employé(e)s des automobiles Val Estrie

Une entreprise
avant-gardiste



Coopérative
de développement régional
du Québec



Repreneuriat
Collectif

Val Estrie Ford

À Sherbrooke, tout le monde connaît Val Estrie Ford. Pourtant, bien peu de gens savent que cette filiale se compose également d'une coopérative de travailleurs actionnaire, communément appelée CTA.

Infos pratiques

Adresse : 4141, rue King Ouest
Sherbrooke (Québec) J1L 1P5

Téléphone : 819 563-4466

Site Web : valestrie.com

Modèle juridique : Coopérative de travailleurs actionnaire
(CTA)

À propos de Val Estrie Ford

Qu'est-ce qui distingue cette filiale des quelque 475 autres concessionnaires Ford au Canada ? C'est, à notre connaissance, la seule gérée par une entreprise familiale qui a implanté une coopérative de travailleurs actionnaire.

1997

Année de constitution
de la CTA

Pourcentage d'employés membres de la CTA en 2024 : **75 %**

Pourcentage des parts de l'entreprise acquises par la CTA: **10 %**



Historique

Il y a plus de 60 ans, Marcel Dionne démarrait la concession. Trente-cinq ans plus tard, en 1997, il offrait à ses employés la possibilité de créer une coopérative de travailleurs actionnaire et, ainsi, d'acquérir des actions de la compagnie. « Je me rappelle que quelqu'un du gouvernement était venu nous parler de ce modèle d'affaires et que ça m'avait intéressé », dit le fondateur. Pour ce dernier, la CTA semblait avantageuse, tant sur le plan de la fiscalité que des ressources humaines. « Le sentiment d'appartenance n'était pas très fort à ce moment-là, et j'ai l'impression que ça a aidé à l'accroître. » L'autre raison était liée au fait que, même si l'entreprise se portait plutôt bien financièrement, le contexte économique de l'époque était incertain. La CTA permettait donc à l'entreprise d'assurer un peu ses arrières. Aujourd'hui à la retraite, Marc-André Giguère, anciennement comptable à Val Estrie Ford, faisait partie du comité chargé d'assurer la transition vers une CTA.

Afin que la CTA puisse acquérir des blocs d'actions, les membres de la coopérative pouvaient obtenir un prêt de Desjardins Capital, mais aussi de Val Estrie Ford. Puis, en 2003, un plan différent a été mis en place. Les travailleurs n'avaient plus recours à des prêts : un montant (en pourcentage de leur rémunération) était directement prélevé de leur paie pour qu'ils contribuent à la coopérative.

L'ancien comptable le reconnaît : il a fallu quelques années pour que les membres de la coopérative voient un retour intéressant sur leur investissement. « Au début, le rendement des actions n'était que de 5 % environ, dit-il. Aujourd'hui, il est de 25 % ! » Néanmoins, les avantages fiscaux du Régime d'investissement coopératif (RIC) et du REER-Coop étaient bien présents dès le début.



Marcel Dionne - Fondateur
Val-Estrie Ford

Aujourd'hui, bien que retraité depuis un moment, Marcel Dionne demeure au fait de l'entreprise qu'il a fondée. C'est cependant son fils, Michel, qui occupe le poste de président depuis plusieurs années déjà. « Je suis arrivé à Val Estrie Ford en 1979, dit-il. Avec la création de la CTA, on espérait beaucoup mettre en place un climat de collaboration, de communication. Ça ne s'est pas fait instantanément, mais on y est arrivé. »

Conseiller technique aux entreprises à Val Estrie Ford, Sylvain Jutras, qui siège au conseil d'administration (CA) depuis son arrivée en 2001, préside la coopérative. « Je peux affirmer que les choses s'améliorent continuellement. Il y a de plus en plus de dialogue avec la direction, et je remarque que la nouvelle génération est vraiment plus ouverte à cette façon de faire. »



Trois éléments clés pour implanter une CTA dans une entreprise privée

1. **Avoir toutes les informations en main** afin de bien comprendre ce qu'est une CTA (règles, avantages, limites, etc.).
2. **Rencontrer les employés**, bien les renseigner et répondre à leurs questions.
3. **Recourir aux services de professionnels.** « On avait fait appel à des professionnels dont l'entreprise Raymond Chabot pour un accompagnement juridique et fiscal », se souvient Marcel Dionne. Marc-André Giguère ajoute que la Coopérative de développement régional de l'Estrie (aujourd'hui la CDRQ) avait aussi apporté son aide au moment de la transition. « Si la CDRQ n'avait pas été là, le projet de coopérative n'aurait tout simplement pas vu le jour », assure Marc-André Giguère.

Richard Dubé est directeur administratif à Val Estrie Ford depuis 2012. Il est également membre du CA de l'entreprise. Professionnel des chiffres, c'est à lui qu'est revenue la tâche de trouver la formule la plus avantageuse pour les travailleurs membres de la CTA. « Par exemple, on a créé trois catégories d'actions – A, B et C – qui représentent chacune un niveau d'investissement différent. »

C'est Richard qui explique aux employés les avantages d'être membres de la CTA. « Sur le plan fiscal par exemple, je leur fais une simulation selon la part d'acquisition qu'ils prendraient, qui varie de 10 \$ à 200 \$ par semaine. Je leur parle des intérêts sur le REER-Coop, qui vont directement dans le fonds de pension des travailleurs. »

Le Régime d'investissement coopératif (RIC) et le REER-Coop

Si l'on souhaite devenir membre travailleur d'une CTA, le volet fiscal n'est pas simple, mais il vaut la peine d'y porter une grande attention. On s'informe donc le plus possible, on pose des questions et on n'hésite pas à se référer à des spécialistes de la question.

D'ailleurs, une formation en ligne gratuite, Les avantages fiscaux d'une coopérative, est disponible en tout temps sur le site de la Coopérative de développement régional du Québec. Elle est claire et bien vulgarisée.

À lire : [Les trois avantages fiscaux des coopératives](#)

Selon Richard Dubé, certains des employés qui ne souhaitent pas devenir membres peuvent avoir une mauvaise compréhension du modèle. « Certains croient que l'argent qu'ils investissent dans les parts ne rapportera pas ou restera dans l'entreprise. C'est faux, bien sûr. En revanche, c'est vrai qu'il y a toujours une part de risque, admet M. Dubé. Si l'entreprise ne va pas bien et que les actions perdent de la valeur de façon persistante, ce n'est pas génial pour les travailleurs membres de la CTA. Mais Val Estrie va très bien, et les membres de la CTA sont donc très heureux et unis. »

« C'est sûr que quand la compagnie fait des profits intéressants, c'est très motivant d'être membre de la CTA, souligne Sylvain Jutras. Surtout depuis la pandémie, les profits ont bondi ! De plus, les intérêts que l'on retire des parts vont directement dans notre fonds de pension. »

Le Régime d'investissement coopératif (RIC) et le REER-Coop

« La CTA est une actionnaire de la compagnie qui siège au CA », précise François Morissette, directeur de l'investissement en entrepreneuriat collectif chez Desjardins Capital. La coopérative est donc représentée au conseil d'administration.

Dans le cas de la coopérative, Richard Dubé explique que le CA est composé de sept personnes, élues pour deux ans, qui représentent chaque département de l'entreprise (direction, vente, service à la clientèle, pièces et accessoires, etc.).

Les défis rencontrés

01

Un lent parcours vers la rentabilité

Il a fallu plusieurs années avant que les investissements de la coopérative dans l'entreprise deviennent rentables. « La coop touchait 10 % des profits de la compagnie après impôts », explique le président de Val Estrie Ford. Bien des travailleurs membres de la CTA ne voyaient alors pas l'avantage d'être membres, et certains ont même quitté la coopérative.

Solution :

Miser sur les avantages fiscaux (RIC et REER-Coop), sur les autres avantages de la coopérative (engagement des membres, climat collaboratif, etc.) ainsi que sur l'importance de continuer à performer et à être patient. De fait, le concessionnaire a, année après année, enregistré une croissance non négligeable. « Quand ça a commencé à être vraiment rentable, les employés étaient évidemment très contents et sont devenus les meilleurs ambassadeurs de la coopérative », souligne Michel Dionne.

02

Une équité à préserver

Comme tous les employés ne gagnent pas le même salaire, il y avait un risque de niveaux d'investissement disproportionnés au sein des membres.

Solution :

Imposer un montant de cotisation minimum et maximum chaque semaine. Les travailleurs ont en outre le droit, deux fois pendant l'année, de réviser le montant prélevé sur leur paie.



Les défis rencontrés

03

Un déséquilibre contractuel

Jusqu'à il y a environ trois ans, rien n'empêchait les travailleurs membres de partir à la retraite et de conserver leurs parts dans la coopérative. Ainsi, ils ne contribuaient plus activement à la CTA, mais ils continuaient d'en récolter les avantages. Cette situation a fini par créer des frictions au sein de la CTA.

Solution :

Faire appel à une spécialiste qui a revu les contrats et les a rendus plus équitables pour tout le monde. « On a trouvé un règlement juste avec les travailleurs retraités, et on a veillé à ce que tout le monde comprenne bien les règles fiscales », ajoute Richard Dubé.

Il est important que la CTA ait recours à des experts (avocat, comptable, etc.) autres que ceux avec lesquels l'entreprise privée fait affaire habituellement afin de réduire au minimum le risque de conflits d'intérêts.

Un conseil pour toutes les entreprises, quel que soit leur modèle : il est essentiel de procéder à une révision des aspects légaux, financiers et autres même quand les choses vont bien. Il convient alors de se poser les questions suivantes : Nos règlements et politiques sont-ils toujours à jour ? Les lois qui nous concernent ont-elles changé ? La gouvernance de l'entreprise est-elle toujours adéquate ?

La CTA de Val Estrie Ford a, quant à elle, bénéficié sur ce plan de l'aide de Caroline Martineau, à l'époque conseillère en développement coopératif à la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). Sylvain Jutras estime que le travail accompli par la conseillère a eu l'effet d'un second souffle au sein de l'entreprise. « On ne s'était jamais vraiment remis en question, dit-il. On faisait certaines choses sans trop se poser de questions, juste parce que c'était ainsi depuis toujours. Caroline a notamment revu nos règlements généraux et a mis les règles au clair. »

« Souvent, dans une entreprise, les pratiques de gouvernance évoluent plus vite que la paperasse, fait remarquer Caroline Martineau. Autrement dit, il est facile avec le temps de s'éloigner, dans nos façons de faire, des règlements établis. Pour éviter cette dichotomie – et des problèmes potentiels –, il est essentiel de remettre régulièrement en question nos règlements et nos façons de faire, et de nous assurer que les deux concordent. »

Le travail de la CDRQ en trois temps

1. **Établir un diagnostic.** Il s'agit, autrement dit, de faire l'état des lieux : passer en revue les contrats des membres, les règlements, les politiques de gouvernance, etc. Cela permet de repérer les points à corriger ou à améliorer, s'il y a lieu.
2. **Concevoir un plan de capitalisation.** Il s'agit ici de faire en sorte que la CTA soit la plus profitable possible pour ses membres. Comment ? En analysant les prévisions financières, les intérêts des parts privilégiées, la façon dont ils sont remboursés, etc.

La capitalisation est l'action par laquelle une coopérative construit son patrimoine financier. Source : <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/aperçu/info-coop/capitalisation/le-defi-dune-saine-capitalisation>

3. **Faire un réajustement de la gouvernance.** Les fonctions de chaque administrateur correspondent-elles toujours à leur rôle initial ? Les règles de gouvernance sont-elles bien respectées ? Y a-t-il des améliorations à apporter pour que les décisions se prennent plus facilement ?

Bon à savoir...

Directeur de l'investissement en entrepreneuriat collectif chez Desjardins Capital, François Morissette recommande de faire une première précision importante aux parties prenantes : dans une CTA, les travailleurs ne détiennent pas des actions de l'entreprise ; c'est la coopérative, dont les travailleurs sont membres, qui possède des actions.

Le plus souvent, les blocs d'actions des CTA représentent moins de 50 %. Il peut cependant arriver que les acquisitions progressives d'une CTA aboutissent à la totalité des actions de l'entreprise. La CTA devient alors, par le fait même, une coopérative de travailleurs ou une coopérative de solidarité par exemple si elle inclut d'autres types de membres.



Ressources

[La Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#)

[Repreneuriat Québec](#)

[Repreneuriat Collectif](#)

[Réseau COOP — Fédération des coopératives gérées par les travailleur.euse.s au Québec](#)

[Malette – Expertise comptable, financière, légale et stratégique](#)

À lire

[*Guide de démarrage et de fonctionnement d'une coopérative de travailleurs actionnaire*](#)

Source : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

[*La coopérative de travailleurs actionnaire en bref*](#)

Source : Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)



Coopérative
de développement régional
du Québec

Mai 2025