

Étude de cas

Coopérative de travailleurs actionnaire de Conception Impack

Miser sur le modèle collectif
et conquérir le monde



Coopérative
de développement régional
du Québec



Repreneuriat
Collectif

Conception Impack

Depuis sa fondation en 2001, Conception Impack, une PME établie à Saint-Jacques, dans la région de Lanaudière, a toujours cru à la collaboration, à l'entraide et à l'équité. Des valeurs qu'elle a décidé d'incarner quelques années plus tard en créant une coopérative de travailleurs actionnaire.

Infos pratiques

Adresse : 14, rue Marcel-Lépine
Saint-Jacques (Québec) J0K 2R0

Téléphone : 450 839-7272

Site Web : impack.ca

Modèle juridique : Coopérative de travailleurs actionnaire

À propos de Conception Impack

Conception Impack est une entreprise qui conçoit, fabrique et installe des équipements d'emballage pour les fabricants de boîtes en carton.

Sa mission : guider et informer les fabricants de boîtes afin qu'ils puissent optimiser leur productivité, réduire les coûts et atteindre des vitesses d'emballage optimales.

Son objectif : que ses clients puissent décrocher davantage de contrats et accroître leur chiffre d'affaires.

2001

**Année de fondation
de l'entreprise**

2005

**Année de constitution
de la CTA**

Pourcentage d'employés membres de la CTA en 2024 : 4

Pourcentage des parts de l'entreprise acquises par la CTA: 24 %



Historique

Ayant débuté avec quatre employés, Conception Impact en compte aujourd'hui une cinquantaine ; elle vend sa machinerie dans 30 pays à travers le monde et compte sur un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars.

Arrivé dans l'entreprise en 2003, Mathieu Tremblay, aujourd'hui directeur général, se rappelle tout le chemin parcouru depuis la création de l'entreprise. « Dès le départ, on a reçu le soutien de la MRC de Montcalm, de la SADC et du gouvernement, dit-il. On était dans un marché niché qui répondait à un réel besoin, celui, pour les entreprises, de disposer de machines d'emballage plus efficaces et performantes, tout en tenant compte de l'ergonomie pour le bien-être des travailleurs. » Quatre ans après sa fondation, l'entreprise implantait une coopérative de travailleurs actionnaire (CTA).



Mathieu Tremblay – Directeur général
Conception Impact



Dominic Thériault – Président
Conception Impact

Comme dans le cas de nombreuses entreprises, les premières années de Conception Impact n'ont pas engendré d'énormes profits. « Les 10 premières années, on n'avait pas une grande marge, dit Dominic Thériault, le fondateur de l'entreprise. Les profits dégagés par l'entreprise étaient réinvestis dans celle-ci. Mais je pense sincèrement que le fait d'avoir adopté le modèle de CTA nous a permis de mieux traverser les années plus difficiles. » Comment ? Grâce à une équipe solide et engagée, qui prend à cœur la réussite de l'entreprise. « Les gens ont compris que quand nous prenons soin de l'entreprise, c'est aussi l'entreprise qui prend soin de nous, collectivement », affirme Dominic Thériault.

De fait, au cours des cinq dernières années, Conception Impact a enregistré une croissance de 20 %.



Pourquoi faire le choix d'une CTA?

« Pour différentes raisons, dit Dominic Thériault. Financièrement, on avait besoin d'un peu d'oxygène. On cherchait un moyen d'opérer l'entreprise de la façon la plus équitable possible : je ne me résignais pas à l'idée qu'un investisseur étranger injecte son argent et achète des actions sans s'engager dans l'entreprise. »

Pour Dominic, la vraie richesse de l'entreprise, ce sont les gens de talent qui y œuvrent. Voilà pourquoi il tenait à les garder et à les amener à s'engager. C'est la SADC qui a dirigé Dominic vers la Coopérative de développement régional du Québec. La CTA constituait le modèle le plus intéressant pour Conception Impack. Heureux mariage entre l'entreprise privée et l'entreprise collective, ce modèle ouvre la porte à un engagement significatif des employés, tout en laissant le choix à son dirigeant de rester à la direction de l'entreprise.

Répartition des actions

% d'actions	Détenteurs
64	Dominic Thériault (fondateur)
24	CTA
24	Employés-clés (3)

L'importance de bien se faire accompagner

Quand Evan Murray, le directeur général de la Coopérative de développement du Québec (CDRQ) qui était alors directeur régional, a pris connaissance du dossier, Conception Impack était déjà constituée coopérative de travailleurs actionnaire. « Je me rappelle que Dominic Thériault, le président de l'entreprise, était très engagé dans le milieu de l'entrepreneuriat collectif, raconte Evan Murray. Il parlait beaucoup de ce modèle d'affaires et saisisait toutes les occasions pour le faire rayonner. »



Evan Murray – Directeur général CDRQ

Le rôle de la CDRQ

La CDRQ a joué un rôle de référence; elle a servi de point de contact quand l'équipe avait des questions de quelque nature que ce soit, par exemple comment faire adhérer plus d'employés à la CTA et les mobiliser, ou comment expliquer les avantages de ce modèle d'affaires. De plus, la CDRQ s'est assurée que les règles entourant le régime d'investissement coopératif (RIC) et le REER-Coop étaient bien comprises et respectées.

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

Mathieu Tremblay souligne aussi l'excellent travail de Mathieu Plourde, un comptable qui connaît bien le fonctionnement des CTA et qui sait composer avec ses subtilités. « Bien que très pertinente, la CTA n'est pas un modèle très simple, rappelle le directeur général. D'où l'importance de s'entourer de gens qui la connaissent bien. »

Les avantages d'une CTA

Grâce à la CTA, les employés se sentent engagés et partie prenante de l'entreprise. « Ça peut être très positif pour la rétention de la main-d'œuvre », ajoute François Morissette, directeur de l'investissement en entrepreneuriat collectif chez Desjardins Capital.

« C'est aussi une façon pour une entreprise en croissance d'obtenir un financement », indique-t-il.

Grâce au RIC et au REER-Coop, l'entreprise obtient des avantages fiscaux immédiats.

Par ailleurs, plus l'entreprise est rentable, plus la CTA en bénéficie. « Si la compagnie fait des dividendes, dit le directeur de l'investissement, les membres de la CTA peuvent avoir des ristournes. »

C'est une condition souvent gagnante pour attirer la relève. Plus une CTA a de membres, plus il lui est possible d'acheter des blocs d'actions plus importants. « Par exemple, si elle achète pour 10 000 \$ d'actions et qu'elle peut les vendre pour 100 000 \$ quelques années plus tard, cela fait 90 000 \$ de gains qui peuvent être partagés entre les membres, en tout ou en partie, en fonction des opérations avec les membres », explique François Morissette.

À lire : [Les 14 avantages d'une coopérative de travailleurs actionnaire](#)

Source : Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)



Nombre de CTA au Québec : 35

Pourquoi n'y en a-t-il pas davantage ? « Selon moi, c'est tout simplement parce qu'il s'agit d'un modèle entrepreneurial qui exige d'acquérir pas mal d'informations pour bien en saisir toutes les subtilités », estime François Morissette.



Comment le modèle de la CTA est-il né ?

Lors d'une refonte de la Loi sur les coopératives en 1984, le modèle de la CTA a fait son apparition, un peu pour pallier certains problèmes ponctuels que pouvaient rencontrer les entreprises. Ce modèle a longtemps été perçu comme transitoire, autrement dit comme une façon graduelle pour une entreprise privée de devenir une coopérative à part entière.

Au milieu des années 1990, les besoins en repreneuriat étant déjà importants, la Chambre de commerce du Grand Montréal est à la recherche d'une solution pour mobiliser davantage les employés et susciter leur engagement. Différents intervenants, dont la coopérative de développement régional de Montréal, ont peaufiné le modèle de la CTA pour le rendre encore plus efficace. Aujourd'hui, la CTA compte comme l'un des cinq modèles de coopératives au Québec.

Le repreneuriat, un modèle essentiel

François Morissette constate que, au Québec, les besoins en reprise d'entreprises sont supérieurs aux offres. Il observe depuis quelque temps un regain d'intérêt envers le modèle coopératif, dont celui de la CTA.

« Quand on est une entreprise en croissance, on a besoin de bons partenaires d'affaires », dit Caroline Martineau, conseillère principale, Vie associative et développement des compétences à la CDRQ. « Parfois, ces partenaires se trouvent juste devant toi ! » Et, selon François Morissette, les employés sont les mieux placés pour être membres de la coopérative actionnaire, car ils connaissent bien l'entreprise.

Quelques conditions gagnantes pour créer une CTA

Avoir déjà une bonne collaboration entre employés et gestionnaires

Une collaboration efficace basée sur une relation de confiance est un élément clé afin de réussir un transfert à ses employés. Pour cela, il est important que les parties prenantes (cédants et repreneurs) soient engagées à créer un environnement propice au transfert, dans la transparence et le dialogue.

La bonne santé financière de l'entreprise

Le modèle de la CTA est envisageable si l'entreprise roule déjà depuis un certain temps. « Démarrer une entreprise avec le modèle CTA en partant, ça a peu de chances de réussir », affirme Caroline Martineau. Pourquoi? Tout simplement parce qu'on ignore comment va fonctionner l'entreprise ou avec qui elle va travailler. Pour créer une CTA, l'entreprise doit déjà être bien rodée et se trouver sur une pente ascendante. terrain propice aux différends. »

Idéalement, au moins 75 % des employés de l'entreprise devraient être membres de la CTA. C'est une condition que certains partenaires, comme Desjardins Capital, peuvent exiger pour la financer. « Et on ne veut pas créer deux catégories d'employés, dit François Morissette. Deux camps ainsi répartis auraient plus de chances de constituer un terrain propice aux différends. »

Des promoteurs investis

Selon Evan Murray, Conception Impack profite beaucoup du fait que ses dirigeants sont curieux, ouverts et capables d'innover. De plus, l'entreprise croit profondément au modèle de la CTA. « Le modèle coopératif est un modèle durable pour les entreprises », insiste Dominic Thériault.

Défi rencontré

Le défi : Une disparité dans le partage des richesses

« J'ai été mandatée, il y a deux ou trois ans, pour aider l'entreprise à gérer un problème d'équité intergénérationnelle, explique Caroline Martineau. Il y avait une disparité entre ceux qui avaient investi depuis de nombreuses années et les nouveaux employés membres de la CTA. »

Par exemple, le taux d'intérêt sur les parts privilégiées était le même, que les employés soient membres de la CTA depuis 2006 ou 2023. « Pourtant, l'employé membre depuis plus longtemps avait dû gérer un niveau de risque plus important que le membre récent », ajoute Caroline Martineau.

La solution :

Faire en sorte qu'il y ait un partage de richesses juste pour tout le monde, c'est-à-dire selon les années d'ancienneté. Les règlements ont donc été révisés par un avocat pour respecter cette entente.



Comment l'avenir s'annonce-t-il ?

« En réduisant mes parts à 51 %, je souhaite laisser la place aux jeunes, confie Dominic Thériault. Mais j'ai envie de continuer à prendre soin de l'équipe et de développer le modèle collectif à d'autres niveaux. Par exemple, j'aimerais créer une coopérative d'habitation pour les employés. »

Pour le fondateur de Conception Impact, le modèle collectif n'est pas qu'un modèle d'affaires : c'est un modèle de vie et une façon de concevoir le monde. Voilà la vision qui anime l'équipe de la CTA. Pour Mathieu Tremblay, le directeur général, la coopérative est là pour rester. Le modèle tient la route et s'harmonise bien avec le désir de continuer à voir l'entreprise croître et vendre davantage de machinerie partout dans le monde. « On croit beaucoup au fait que le modèle collectif doit être valorisé le plus possible, car il favorise une économie circulaire et constitue un ancrage profond dans la communauté. »

Ressources

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

[Repreneuriat Québec](#)

[Repreneuriat Collectif](#)

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

