



ROBERT GAUVREAU  
Président

[regionautravail.com](http://regionautravail.com)



## La coopérative de travailleurs actionnaires : une solution « gagnant-gagnant » pour VANICO-MARONYX ET SES EMPLOYÉS

Depuis 2005 ce fabricant d'appareils sanitaires et de mobilier pour la salle de bain est animé d'un nouveau partenariat avec les employés. L'implantation de la coopérative de travailleurs actionnaires contribue depuis à donner un nouveau sens à l'engagement des employés.





## LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRES

Le travailleur de l'an 2000 est appelé à s'impliquer dans des groupes restreints d'amélioration continue, à constituer sa propre caisse de retraite, à assumer le développement de ses connaissances professionnelles, à comprendre le fonctionnement d'organisations complexes évoluant stratégiquement sur des parcours soumis aux pressions du changement. Dans un environnement économique de plus en plus large et compétitif, nous observons les entreprises attribuer une large part de leur réussite à leurs ressources humaines. La coopérative de travailleurs actionnaires (CTA) est un outil coopératif qui permet d'encadrer ces nouvelles réalités du monde du travail. Créée en 1983, la formule CTA permet à un regroupement d'employés de constituer une coopérative, laquelle acquiert du capital-actions dans l'entreprise qui emploie ses membres (travailleurs).

La relation entre la coopérative et l'entreprise est habituellement régie par une convention d'actionnaires, laquelle détermine les règles du jeu pour tous les partenaires. Travaillant en étroite collaboration avec la direction, les membres de la coopérative peuvent participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et proposer de nouvelles idées. Ce type de coopérative peut également constituer un moyen efficace d'assurer une relève aux propriétaires d'entreprises.

### Quels sont les avantages pour les travailleurs de se regrouper en coopérative de travailleurs actionnaires ?

- Avoir accès à l'information et aux états financiers de la compagnie;
- participer aux bénéfices;
- participer aux décisions prises par l'entreprise;
- regrouper leur pouvoir de vote dans l'entreprise pour avoir une plus grande influence sur les décisions;
- favoriser une structure afin de permettre aux travailleurs de se concerter sur leur prise de position et de nommer au conseil d'administration des représentants qui assureront de plus près un suivi des activités de de l'entreprise;

- obtenir l'accès à des emprunts qui leur permettront ainsi d'acquérir un plus grand nombre d'actions dans l'entreprise;
- pouvoir prendre avantage de certaines déductions fiscales accessibles aux membres des coopératives;
- permettre aux travailleurs de retirer plus facilement leur capital investi lorsqu'ils quittent leur emploi. Ainsi, le travailleur n'a pas à trouver un acheteur pour acquérir les actions qu'il détient. C'est la coopérative qui rachète les parts que ce dernier détient dans la coopérative à son départ.

## IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

C'est en 1991 que Vanico et Maronyx, deux manufacturiers qui œuvraient depuis 25 ans dans le secteur de la fabrication d'appareils sanitaires et de produits pour la salle de bain, joignent leur savoir-faire pour développer une nouvelle gamme de mobiliers intégrés aux formes novatrices et dotés de plans-lavabos exclusivement compatibles à chaque style de mobilier. En décembre 2000, cette complémentarité se concrétise par la fusion des deux entreprises sous la bannière Vanico-Maronyx. Depuis, l'entreprise poursuit l'approche intégrée dans les composantes de ses différentes collections : la baignoire avec modules de rangement harmonisés, et plus récemment, le développement d'une douche avec base, modules de rangement latéraux et corniche harmonisés, créant une parfaite synergie avec le style et le fini du meuble-lavabo.

Vanico-Maronyx oriente ses efforts pour se positionner comme le plus important fabricant de salles de bains totalement intégrées en Amérique du Nord. L'entreprise d'environ 85 employés concentre aujourd'hui 75 % de ses activités dans la fabrication de mobiliers personnalisés pour la salle de bain. Au Canada, les produits de Vanico Maronyx sont vendus dans une soixantaine de points de vente spécialisés, dont une majorité se trouve au Québec et en Ontario.



VANICO-MARONYX





## DÉFI DE L'ENTREPRISE

1. Dans un premier temps, c'est pour soutenir le financement de l'automatisation que la direction a proposé aux employés de devenir actionnaires par l'intermédiaire de la coopérative.
2. En second lieu, la coopérative répondait aussi à la demande de plusieurs employés de se créer un fonds de pension.

La CTA constitue un moyen intéressant pour les employés afin d'accumuler un capital de retraite. En effet, les cotisations versées à la coopérative sont admissibles à un REER. Elles donnent aussi droit à un crédit d'impôt de 25 % en vertu du Régime d'investissement coopératif (RIC). Le membre doit toutefois conserver ses parts pour une période de cinq ans.

## LES GRANDES ÉTAPES DU PROJET DE CRÉATION DE LA COOPÉRATIVE

1. L'idée d'une coopérative est apparue en 2003. Toutefois, à ce moment, la situation financière était plutôt difficile due aux coûts engendrés par l'automatisation. La direction a donc attendu que la situation se rétablisse, en 2005, pour proposer aux employés la formule de la coopérative.
2. Premier contact avec un organisme d'aide au démarrage de coopérative (Coopérative de Développement Régional) qui a comme principal mandat d'appuyer la création de coopératives de divers types. Un conseiller a été délégué pour accompagner Vanico-Maronyx dans sa démarche.
3. Une séance d'information a été donnée aux employés afin de présenter le concept et d'expliquer les implications d'une telle formule. Les employés ont ensuite été rencontrés individuellement afin de valider si chacun avait bien compris le concept et pour évaluer le potentiel d'adhésion (taux estimé à environ 85 % à ce moment).
4. Finalement, un fiscaliste a rencontré les individus pour évaluer leurs budgets.

Le pourcentage des actions détenu par la CTA est de 15 %.



## BÉNÉFICES

Chez Vanico-Maronyx, la coopérative a eu une influence positive sur le climat de travail. Depuis l'implantation de la coopérative, on remarque que :

- les employés se sentent davantage impliqués, ce qui favorise un climat de solidarité lorsqu'un problème surgit.

À titre d'exemple, citons l'automne 2006 où l'entreprise a dû réduire, pendant 6 semaines consécutives, la semaine de travail à 36 heures. Cette diminution des heures de travail a eu un impact direct sur la rémunération des employés, soit une réduction de 10 % du salaire. Malgré tout, la productivité est demeurée stable durant ces semaines. D'après M. Gauvreau, pour une première fois, il y a eu une forme de solidarité qui s'est manifestée.

- Par la participation à la gestion, les employés sont plus conscients des différentes difficultés de gestion.
- Les employés sont plus ouverts, et il y a moins de résistance aux changements.

Pour Vanico-Maronyx, les coopératives favorisent le consensus.

### À PRESCRIRE

- Il faut donner plusieurs séances d'information afin d'expliquer toutes les implications d'une telle démarche.
- Il faut faire comprendre aux employés qu'ils ont leur part de responsabilités dans le succès de l'entreprise en tant que membres de la coopérative.
- Il faut garder les employés intéressés et faire en sorte que cela veuille dire quelque chose pour tous.

### À PROSCRIRE

- Passer sous le silence que la CTA, comme tout investissement, comporte des risques. Les membres doivent comprendre qu'il s'agit d'un investissement au même titre que n'importe quel placement effectué par un actionnaire.
- Utiliser la formule de la CTA pour tenter d'améliorer la gestion de nos ressources humaines.





**région**autravail.com  
Terrebonne.Mascouche



## LE MOT DE LA FIN

Chez Vanico-Maronyx, les défis compétitifs sont relevés de concert avec les employés qui sont partie prenante dans les décisions. En ayant opté pour la CTA, Vanico-Maronyx souscrit à une méthode novatrice de rémunération et de participation des employés au développement de l'entreprise. Sans prétendre que la CTA convient à toutes les situations, la prise en compte d'un tel modèle amène les dirigeants à une saine réflexion sur le style de gestion qu'ils privilégient.

