



CN2i : Condamnée à réussir

Écrit par Claude-André Guillotte et Étienne Fouquet

L'ascension des médias et des plateformes numériques à l'international apporte d'importants changements dans le domaine de la presse écrite. Ceux-ci modifient les pratiques de consultation de l'information des citoyens, en plus d'accaparer une part croissante des revenus publicitaires, jusqu'alors destinés aux médias locaux, qui ont de plus en plus de difficultés à survivre. Ce sont les géants du web, appelés les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft), qui sont la cause principale de ces chutes de revenus. Dans ce contexte, nous exposons ici le cas du Groupe Capitales Médias, une entreprise de presse francophone canadienne, qui regroupe six journaux de presse écrite et qui a pour mission d'offrir de l'information de proximité, dans sa transformation en coopérative de producteurs pour sauver l'information régionale.

L'histoire de pré-conversion

Groupe Capitales Médias (GCM) voit le jour en 2015, alors que Martin Cauchon, unique actionnaire, fait l'acquisition de plusieurs quotidiens régionaux du Québec, dont certains journaux vendus par le Groupe Gesca, une filiale de Power Corporation du Canada. Toutefois, deux ans après cette acquisition, en 2017, l'entreprise rencontre des difficultés financières importantes. Constatant l'urgence du virage numérique, le Groupe Capitales Médias réussit à obtenir de l'aide du gouvernement provincial à

travers un prêt de 10 millions de dollars. Ce prêt provient d'un récent programme gouvernemental d'aide à la presse écrite, lequel dédie un peu plus de la moitié de l'enveloppe budgétaire de 36,4 millions de dollars prévue à la transformation numérique. Dans la foulée, Investissement Québec accorde un prêt supplémentaire de 10 millions de dollars au Groupe Capitaux Médias pour l'aider à effectuer son virage numérique. Pour le gouvernement du Québec, il ne fait pas de doute qu'une information régionale de qualité fournie par six quotidiens regroupant 350 employés est essentielle à la démocratie.

Malgré cet appui financier, le Groupe Capitaux Médias annonce, en août 2019, le dépôt d'un avis d'intention pour se placer sous la protection de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*. Le syndic chargé d'administrer les journaux suite au dépôt du bilan par les actionnaires de Groupes Capitaux Médias Inc. est très sensible à la situation: GCM est une entreprise d'envergure nationale, un grand nombre d'emplois est en jeu et il s'agit de protéger l'accès à l'information régionale.

Le même jour, le Gouvernement du Québec annonce une aide d'urgence de 5 millions de dollars pour protéger l'entreprise de ses créanciers. Le ministre de l'Économie du Québec justifie cette action par la nécessité de maintenir le groupe de presse en activité le temps de trouver un repreneur.

« Nos fonds de pension connaissent un déficit actuariel important. J'ai des collègues retraités qui vont perdre 30 % de leurs revenus ».

Rapidement, la Confédération des syndicats nationaux (CSN), une centrale syndicale qui regroupe des syndicats locaux indépendants établis au Québec, annonce son intérêt à participer financièrement à la relance des opérations de ces médias écrits. En parallèle, le président de Québecor, une entreprise québécoise proposant des prestations dans les domaines de l'imprimerie commerciale, des médias et des télécommunications, se déclare intéressé à reprendre le groupe.

Un comité provisoire est alors mis sur pied. Il regroupe des représentants de chacun des quotidiens concernés, soit Le Droit de Gatineau, Le Soleil de Québec, Le Nouvelliste de Trois-Rivières, Le Quotidien de Saguenay, La Tribune de Sherbrooke et La Voix de l'Est de Granby. Sur le plan du financement requis pour sauver le groupe, le plan présenté au syndic par les représentants des groupes d'employés de chaque journal régional privilégie l'option coopérative et s'articule autour de deux grands objectifs :

- 1- Se doter d'un réservoir de ressources financières suffisantes pour traverser la période difficile, en assurant un fonds de roulement qui permettrait de traverser les trois prochaines années;
- 2- Diversifier les sources de financement pour que chaque partenaire puisse accepter le degré de risque souhaité.

L'idée de départ est d'acheter les actifs du groupe pour se prémunir contre la responsabilité attachée à l'achat d'actions. Toutefois, en raison des programmes gouvernementaux avantageux, il est convenu d'acheter les actions. C'est ainsi que le 23 décembre 2019, le Groupe Capitales Médias annonce la vente de ses six quotidiens régionaux à une nouvelle entité : la Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i), coopérative de producteurs regroupant les six quotidiens régionaux eux-mêmes individuellement convertis en coopératives de solidarité, pour un dollar symbolique. La CN2i conserve ainsi les 350 employés en poste et obtient un financement de 21 millions de dollars de la part d'acteurs publics et privés (Investissement Québec, Desjardins, Fondation et le Fonds de solidarité FTQ, entre autres).



source : www.mceconseils.com

Les employés entament une campagne de levée de fonds coordonnée auprès de la communauté, visant l'offre de dons ou l'achat de parts privilégiées pour le démarrage de chacune des coopératives de solidarité, intitulée « Je coopère pour mon journal ». La réponse est positive : 2,7 M\$ sont récoltés au début mars 2020, soit 2 mois après la décision du syndic d'autoriser la relance par le modèle coopératif, ce qui a pour effet de rassurer les bailleurs de fonds.

En plus de la campagne de levée de fonds, d'autres mesures sont mises en place pour favoriser l'envol de la coopérative. Ainsi, les travailleurs renoncent à leur fonds de pension et acceptent un gel salarial pour une période de 2 ans. À cela s'ajoute l'attribution de 5 % de leur salaire sous forme de parts privilégiées.

La coopérative reçoit aussi un financement de 13 millions de dollars de la part de Desjardins Capital, d'Investissement Québec, de Fondaction, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, du Fonds de solidarité FTQ, de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et du Réseau d'investissement social du Québec. Ce financement s'accompagne d'un cautionnement conjoint et solidaire des sept coopératives pour les dettes encourues par l'une des coopératives du groupe.

En mars 2020, le directeur général de la Coop de solidarité Le Soleil pose le constat suivant dans une lettre aux lecteurs :

« L'appui de nos partenaires n'est pas qu'une profession de foi. Il prend acte du solide soutien des communautés (vos dons, qui totalisent 2,7 millions \$). Il découle surtout d'une analyse fine de notre modèle d'affaires, de notre plan de développement. Et de notre capacité à nous transformer.

Car il est clair qu'aucun partenaire ne serait monté à bord si nous avions pour seule ambition de poursuivre nos opérations sur le même modèle. Faire la même chose, mais mieux? C'est un début, mais ce n'est plus suffisant. »

(Carignan, 2020)

Tableau 1 : Facteurs catalyseurs pour la conversion du Groupe Capitales médias Inc. en CN2i

Caractéristiques de l'entreprise initiale	• Groupe privé de journaux régionaux • Prise de décision centralisée • Difficultés financières dans le monde des médias imprimés
Caractéristiques du groupe et des parties prenantes	• 300 professionnels de l'information qualifiés et présents régionalement en tant que membres-travailleurs • Communauté de lecteurs et d'annonceurs en tant que membres-consommateurs • Investissement Québec (Gouvernement du Québec), principal créancier du Groupe Capitales Médias Inc.
Caractéristiques des organisations d'appui	• Communautés de lecteurs et d'annonceurs • Desjardins Capital, Investissement Québec, Fondation, Caisse d'économie solidaire Desjardins, Fonds de solidarité

FTQ, Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Réseau d'investissement social du Québec

- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
- MCE Conseils

Structure de la CN2i

La mission de la CN2i est la mise en commun et le partage de l'information et des moyens nécessaires pour assurer un service d'information à la population de leur région tout en conservant le caractère indépendant de la salle des nouvelles. Elle aide ses coopératives membres dans leurs actions visant à assurer le professionnalisme, la qualité et la diversité de l'information dans les régions du Québec.

Le modèle coopératif de la CN2i fonctionne à deux niveaux. D'abord, chaque journal régional est constitué en une coopérative de solidarité. Les catégories de membres sont, d'une part, les membres-travailleurs (journalistes et autres employés liés à la production de la nouvelle régionale) et, d'autre part, les membres-consommateurs (lecteurs et annonceurs). La direction est assumée par un rédacteur en chef. Chacune des six coopératives adopte son budget et produit son état des résultats annuel comme entité indépendante.

Ensuite, les six coopératives sont membres de la CN2i, en tant que producteurs. Cette coopérative de second niveau, sans être une fédération, offre des services communs à chaque coopérative, notamment par la préparation de la planification financière de l'ensemble du groupe, la coordination du virage numérique et la gestion des ressources humaines.



source : pexel.com and Mike van Schoonderwalt

En tant que coopératives-membres, les coopératives régionales assurent chacune un service destiné à l'ensemble du groupe. Par exemple, les petites annonces sont gérées par une des coopératives, tandis que la nécrologie est assumée par une autre, et le service à la clientèle pour le passage au numérique par une troisième coopérative. En partageant ces responsabilités, chaque coopérative produit du contenu pour la CN2i, coopérative de producteurs.

La Coopérative de solidarité Le Soleil, à Québec, et la Coopérative de solidarité Le Droit, en Outaouais, bénéficient de la présence respective des gouvernements provincial et fédéral. On s'en doute, les gouvernements génèrent des nouvelles d'intérêt national et non seulement régional, ce qui sollicite davantage ces deux coopératives. L'accord de coopération entre les coopératives-membres de la CN2i prévoit un modèle de revenu qui inclut une répartition des contenus entre les coopératives.

Le conseil d'administration de la CN2i est composé de six administrateurs, soit un représentant de chaque coopérative. Un septième administrateur est délégué par les bailleurs de fonds. Un représentant de MCE Conseils est présent comme observateur pour le suivi stratégique.

Le conseil d'administration se réunit une fois par mois en compagnie des directeurs généraux des coopératives, ces derniers n'ayant pas droit de vote. Ces réunions permettent d'obtenir un portrait global des activités de l'organisation. Ensuite, toujours sur une base mensuelle, le conseil d'administration se réunit sans la présence des directeurs généraux. Ces réunions permettent de préparer les résolutions plus formelles à être prises par le conseil d'administration.

La stratégie de l'ensemble du groupe s'élabore d'abord par la CN2i. Ensuite, chaque coopérative est appelée à compléter son plan stratégique en lien avec les objectifs du groupe, puis les plans stratégiques de chaque coopérative sont intégrés dans un plan d'ensemble par la CN2i. Dans l'éventualité où une coopérative n'atteint pas ses objectifs et ses indicateurs de performance, elle doit soumettre un plan de redressement aux autres coopératives. Cette structure diffère grandement de l'expérience passée du groupe où une autorité centrale contrôlait les activités. Depuis la conversion en coopérative, chaque coopérative est autonome avec son propre plan stratégique.

Rôle des principaux acteurs de la conversion

Rôle de MCE Conseils

MCE Conseils est un cabinet de conseils stratégiques fondé en 1987 qui offre de l'appui en gestion diversifiée et présente une « expertise économique au service de valeurs sociales » (MCE Conseils). Fort d'une longue expérience d'intervention dans le milieu coopératif, notamment auprès des coopératives de paramédics québécoises, les services de MCE Conseils sont retenus pour l'élaboration de la solution coopérative et l'accompagnement stratégique.

Son mandat est validé à la suite de présentations auprès des travailleurs, lesquelles se concluent par un accord de principe pour explorer la voie coopérative. Essentiellement, les travailleurs de chacun des médias régionaux sont appelés à voter sur un projet théorique de relance sous forme coopérative des journaux du Groupe

Capitales Médias Inc. Dès le début, le message aux travailleurs est à l'effet que l'évolution du groupe sera continue et que l'important est de se questionner sur la meilleure manière d'organiser les activités et de les répartir entre les coopératives.

En parallèle de la mise sur pied des coopératives et des négociations avec le syndicat, MCE Conseils élabore donc des formations destinées aux travailleurs. Au départ, les formations visent à permettre aux membres de s'approprier le modèle coopératif, tout en sachant que la structure organisationnelle se définira au fur et à mesure. Les formations sont amorcées dans une période cruciale de la mise sur pied des coopératives. En effet, elles ont lieu pendant les négociations entourant le fonds de pension, auquel les travailleurs renonceront lors de l'élaboration de la structure de financement. Simultanément, MCE conseils aide à organiser la levée de fonds pour l'engagement des communautés, en plus d'élaborer un plan d'ensemble pour les six journaux, en insistant sur l'importance que tous y travaillent de concert et qu'ils comprennent l'enjeu d'agir à l'échelle nationale. C'est donc dans un contexte très chargé que se tiennent ces formations, et le défi est colossal. Les membres sont sondés pour connaître leurs besoins de formation. Il faut de plus mentionner que ces formations se sont amorcées avec, en trame de fond, la pandémie, laquelle a précipité le virage numérique. Toujours en cours, ces formations doivent se poursuivre pour permettre de garder le cap sur le plan stratégique et sur le potentiel coopératif.

Rôle des syndicats

La structure de gouvernance d'une coopérative gère la relation entre les membres et les instances décisionnelles de la coopérative, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration. Ainsi, la vie coopérative n'est pas liée à la vie professionnelle en termes de relations de travail, de performance et de contributions de l'apport d'un membre sur le plan de la prestation de travail.

Malgré tout, les travailleurs des journaux regroupés dans la CN2i sont accrédités sous deux centrales syndicales, soit la Fédération des travailleurs du Québec et la Confédération des syndicats nationaux. Dans un tel contexte, ces centrales syndicales doivent s'assurer que les structures en place sont bien comprises et voir au traitement

équitable des conditions de travail, au respect des droits des travailleurs et à la négociation de ces mêmes conditions auprès de la partie patronale.

Tableau 2 : Écosystème facilitant pour CN2i

Type de soutien	Acteurs	Mesures
Soutien financier	Communauté de lecteurs et d'annonceurs	Contributions à la campagne de dons et achat de parts privilégiées
	Professionnels de l'information	- Abandon du fonds de pension - Gel de salaire pour 2 ans - Attribution de 5 % du salaire en parts privilégiées
	Desjardins Capital, Investissement Québec, Fondation, Caisse d'économie solidaire Desjardins, Fonds de solidarité FTQ, Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Réseau d'investissement social du Québec	Prêts divers
Soutien en nature	N/A	N/A
Soutien technique et aide au développement	MCE Conseils	- Négociation avec le syndic - Montage financier - Structuration des coopératives - Formation

Soutien du gouvernement (politiques et programmes)	Government du Canada	• Crédits d'impôts et incitatifs fiscaux pour les médias imprimés
--	----------------------	---

Quelques constats en lien avec le processus de conversion

Le contexte de la mise sur pied du modèle coopératif pour relancer les journaux du Groupe Capitaux Médias Inc. permet de faire certains constats :

- D'abord, il a fallu agir de vitesse. La structuration de l'ensemble a dû se faire en moins de deux mois, soit entre le moment du dépôt d'une proposition et la décision du syndic de faillite d'accorder la relance à la CN2i à l'automne 2019. Ce défi de vitesse devait se réaliser sur fond de défi économique. L'entreprise Groupe Capitaux Médias Inc. était endettée et son modèle économique non viable. Ainsi, la démarche s'avérait complexe et très risquée. Ce qui fait dire que les bonnes pratiques d'implantation coopérative en matière coopérative et d'adhésion des membres n'ont pu être pleinement respectées.
- Il est important de souligner qu'un financement de la taille de celui qu'a nécessité la création de la CN2i est particulièrement difficile et que, dans ce cas, la mise de fonds provenant des travailleurs est un facteur de succès majeur. Les médias font partie d'un secteur économique rencontrant des difficultés structurelles notoires. L'obtention du financement a été en grande partie rendu possible grâce à la qualité du plan d'affaires et à l'expertise coopérative de MCE Conseils.
- Parmi les facteurs qui ont contribué à donner des bases solides au projet de conversion, il faut mentionner les éléments suivants. Premièrement, les travailleurs membres sont scolarisés, ils sont informés et ont vite compris les enjeux liés au changement demandé, ce qui a compensé le défi de vitesse.

Deuxièmement, la direction générale intérimaire de GCM nommée par Investissement Québec, créancier principal de GCM, suite au départ de la direction précédente, a accepté le mandat d’agir comme direction générale de la CN2i et de mener la transition. Sur la base d’une vision et d’un plan clairs, les acteurs en place ont su agir avec patience pour recueillir l’adhésion et travailler avec la concertation requise pour poser les assises.

- Depuis la relance coopérative en mars 2020, d’autres défis se sont présentés. D’abord, la pandémie de la COVID-19 a exigé de revoir les pratiques en place. Soudainement, il a fallu opter pour le télétravail. Le plan stratégique de la CN2i prévoyait originalement le virage numérique au cours des années 2021 et 2022, mais c’est dès 2020 que le groupe coopératif a dû le faire. Un tel virage implique de multiples changements dans les fondements mêmes de la production de nouvelles, puisqu’écrire pour le Web, où les nouvelles sont publiées à tout moment du jour, implique des ajustements dans un modèle où les nouvelles sont normalement publiées le lendemain. De plus, le mode d’abonnement a dû être revu par la mise en place d’un mur payant, l’édition imprimée passant de six exemplaires par semaine à un seul, le samedi.

« Il faut revoir nos pratiques organisationnelles pour atteindre une stabilité. Des postes ont dû être coupés. Bref, le changement en cours implique plus qu’un simple passage d’une structure à capital-actions à une structure coopérative : il s’agit de repenser l’entièreté du modèle ».

- L’instauration de la CN2i a bénéficié de plusieurs appuis. En sus de l’appui de la communauté relaté précédemment et qui a convaincu les bailleurs de fonds de suivre le pas, il faut nommer les acteurs de l’écosystème, notamment le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, le Chantier de l’économie sociale, la Coopérative de développement régional du Québec et les syndicats.

- Au moment d'écrire ces lignes, la CN2i garde le cap sur son plan et sa situation financière se maintient. La partie n'est pas gagnée. Un cas à haute visibilité comme celui de la CN2i sera jugé à la lumière de sa capacité à s'afficher comme une innovation dans un secteur d'affaires en pleine transformation. La résilience du modèle coopératif est ici mise à l'épreuve. Dans ce contexte, la CN2i est condamnée à réussir.

