

# L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

## Sophie Dufour

Avocate, MBA et CRHA

Fondatrice de *SD Standard* et cofondatrice de l'espace de cotravail *Le Bureau – Milieu d'affaires*



Photo : Marilyn Bouchard, Pigment B

Avocate spécialisée en droit des affaires depuis 2001, Sophie Dufour est une professionnelle entrepreneuse et accueillante. En 2017, elle a fondé SD Standard, une entreprise dont la mission est de guider, d'accompagner et de soutenir les directions et gestionnaires d'entreprises afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de relations de travail de manière confiante, innovante et préventive. En 2018, elle a cofondé, avec Audrey Tremblay, l'espace de cotravail Le Bureau – Milieu d'affaires, situé sur la rue Racine à Chicoutimi, au Québec. Soulignons au passage que mesdames Dufour et Tremblay ont remporté le prix Start-up de l'année au Gala des Dubuc de la Chambre de commerce et d'industrie du Saguenay-Le Fjord en 2020.

••• *Bonjour, Madame Dufour, et merci de nous accorder cet entretien pour la revue Organisations & territoires.*

**Sophie Dufour.** Merci à vous deux pour cet entretien. Cela me fait vraiment plaisir de vous parler de notre expérience de cotravail.

*Madame Dufour, avant de parler de votre rôle comme cofondatrice et cogestionnaire de l'espace de cotravail Le Bureau à Chicoutimi, pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel?*

**S. D.** J'ai exercé le droit en pratique privée durant plusieurs années dans de grands cabinets à Montréal, puis dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ma pratique, à l'époque, était relative aux litiges commerciaux et au droit des affaires. Au bout d'un certain moment, j'ai voulu avoir une vision un peu plus multidisciplinaire des problèmes socioéconomiques et ma personnalité créative faisait en sorte que je me sentais un peu prise dans un carcan dans la pratique privée en droit. (sourire)

---

Je me suis donc inscrite au programme de MBA de l'UQAM-UQAC, tout en travaillant au contentieux de Rio Tinto Alcan. Durant une dizaine d'années, j'ai pratiqué dans le service de relations industrielles de cette entreprise. À l'époque, notre équipe avions une vingtaine d'unités d'accréditation syndicales à administrer. J'ai eu la chance de participer à des dossiers extrêmement intéressants, notamment le renouvellement de conventions collectives. Je peux vous affirmer que c'était très exigeant et que les nuits étaient souvent très courtes! (sourire)

*Qu'est-ce que le diplôme de MBA vous a apporté sur le plan professionnel?*

**S. D.** Il m'a fait réaliser que j'étais rendue à une autre étape dans ma carrière. J'avais besoin d'être plus libre, de retrouver cette passion par mon travail et vivre selon les priorités et les horaires qui faisaient sens pour moi. Mon MBA a donc été la bougie d'allumage qui m'a donné le courage nécessaire pour créer une entreprise de services-conseils et d'accompagnement en relations de travail : SD Standard.

Au même moment, je suis allée chercher une qualification de médiatrice accréditée par le Barreau du Québec. À peu près à la même période, j'ai rencontré Audrey Tremblay, coach professionnelle au Saguenay. Tout comme moi, elle était à son compte. Nous nous sommes vite rendu compte que nous avions besoin d'un lieu physique discret pour rencontrer en toute confidentialité nos clients respectifs, et ce, dans un milieu de travail qui privilégie la collaboration et la multidisciplinarité. Audrey et moi avons eu un coup de cœur professionnel l'une pour l'autre! Et je peux vous dire que c'est une chance extraordinaire dans une vie professionnelle de rencontrer un ou une collègue qui partage les mêmes valeurs. Nous avons donc décidé de nous associer pour créer un espace de cotravail professionnel au Saguenay. Nous l'avons appelé Le Bureau – Milieu d'affaires.

*Pourquoi n'avez-vous pas ouvert un bureau plus traditionnel, comme le font la plupart des professionnels?*

**S. D.** J'ai travaillé dans un bureau traditionnel et c'était très bien. En même temps, j'avais envie de travailler dans une ambiance moins feutrée. Comment vous expliquer? Je désirais la structure physique d'un bureau traditionnel, tout en étant entourée de collègues provenant de différents horizons. C'était très cohérent avec mes décisions professionnelles de l'époque puisque j'avais décidé

de ne plus pratiquer en litiges qui impliquent de se rendre souvent devant les tribunaux. Je voulais plutôt offrir des services-conseils stratégiques, en prévention, en médiation et en résolution de conflits. Or, la médiation et la résolution de conflits sont des processus coopératifs de résolution de problèmes. Le professionnel certifié agit comme un tiers neutre pour aider les parties à trouver leurs propres solutions et résoudre leurs différends.

De plus, au bureau Audrey et moi aimons l'aspect social du cotravail et notre objectif est de rester en contact avec notre communauté. Lorsque nous avons créé Le Bureau, des avocats, des gens en services financiers, des chefs d'entreprise, des *start-up*, des gens issus du domaine informatique et des chercheurs universitaires de l'UQAC se sont montrés intéressés à venir nous rejoindre dans notre espace. Nous avons toujours attiré le même genre de clientèle, qui reste dans nos locaux environ deux ou trois ans, le temps de stabiliser leur organisation. Puis, ces individus ou entreprises partent mieux outillés puisqu'ils ont côtoyé des personnes de diverses disciplines.

*Pouvez-vous nous parler de votre cohabitation professionnelle entre SD Standard et Le Bureau?*

**S. D.** Ce qui est particulier dans ma situation, c'est que je suis avocate pour SD Standard et cogestionnaire de l'espace de cotravail Le Bureau. Audrey et moi sommes clientes de cet espace, en plus d'en être les managers. Pour nous deux, c'est une dépense de venir travailler ici, mais c'est aussi un investissement, car nous avons accès tous les jours à un écosystème stimulant d'entrepreneuriat.

*Est-ce que la gestion d'une entreprise de cotravail exige des compétences particulières?*

**S. D.** Oui. Je vous dirais spontanément que des compétences en marketing sont importantes et qu'on les sous-estime trop souvent. Je vous avoue que c'est cette compétence qui me manquait au démarrage de l'entreprise. Au fil du temps, j'ai appris avec mon associée comment créer une image de marque et la promouvoir. J'ai aussi appris à définir les lignes de communication et à bien identifier notre public cible.

J'ai aussi développé ma capacité à m'adapter selon les situations. Dans une *start-up*, nous faisons constamment face à de nouveaux défis. Par exemple,

lors de la fermeture de nos bureaux en raison de la pandémie, nous avons profité de ce moment de « congé forcé » pour améliorer notre système informatique. Nous voulions automatiser nos services afin de simplifier notre travail et réduire nos coûts. Un autre exemple : en 2020, nous avons gagné le prix Start-up de l'année au Gala des Dubuc de la Chambre de commerce et d'industrie du Saguenay-Le Fjord (CCISF). Puisque nous étions en confinement, nous devions nous prendre en photo (*selfies*) et accorder des entrevues. Toutefois, nous étions timides de le faire, ce n'était pas dans notre nature de se mettre à l'avant-plan. Or, puisqu'on gère une entreprise, c'est un passage obligé pour se faire connaître.

Enfin, la gestion stratégique est une aussi compétence primordiale. Audrey et moi avons établi des valeurs et une éthique qui guident nos décisions et nos actions. Nous avons choisi la créativité, l'innovation ainsi que la simplicité. Selon nous, comme entrepreneures, il faut constamment se réinventer et ne jamais tenir quoi que ce soit pour acquis. Pour ce qui est de cette notion de simplicité, cette valeur nous aide à trouver des solutions simples à tous nos problèmes quotidiens. Bref, j'ai appris qu'il ne faut jamais penser que le plan de match établi au début d'un projet entrepreneurial sera statique; au contraire, tout ne cesse de s'ajuster en cours de route.

*Au cours des années, avez-vous eu accès à des conseils de la part d'autres gestionnaires d'espaces de cotravail?*

**S. D.** L'année dernière, le coordonnateur du groupe Facebook de managers d'espaces de cotravail au Québec est venu nous rencontrer parce qu'il était intrigué par notre modèle d'affaires et par le fait que nous avions la capacité financière d'avoir une ressource humaine à temps plein qui gère notre espace en collaboration avec nous. Cette ressource offre également un service administratif, facturé à l'heure, à la clientèle de notre espace. Cette mutualisation des besoins de la clientèle qui partage nos locaux contribue à rentabiliser le poste de celle que nous appelons notre « Intendante », laquelle nous apporte du soutien, apprécié pour la bonne gestion de l'entreprise de chacun et chacune.

*Quelles bonnes pratiques proposées par le groupe Facebook des managers d'espaces de cotravail au Québec avez-vous retenues?*

**S. D.** Ce groupe est très utile pour partager de l'information et poser des questions en toute candeur. Il nous arrive à l'occasion de prendre le téléphone et de communiquer avec certains espaces pour échanger. De plus, durant la pandémie, nous avons aidé certains membres de ce groupe. Audrey et moi avions à cœur de faire les choses selon les règles et nous prenions rigoureusement connaissance des divers changements publiés par le gouvernement afin de bien les maîtriser. Cela nous permettait d'échanger avec la communauté des dirigeants d'espace de cotravail lorsque des questions survenaient. Nous voulions être certaines que la journée où on ferait l'annonce du retour au travail en présentiel, nous serions prêtes à ouvrir et à nous ajuster selon les mesures sanitaires obligatoires. Notre « veille » a été fort appréciée par notre communauté. C'est un peu de cette façon que nous nous entraînons.

*Lorsque vous avez démarré Le Bureau, est-ce qu'un conseil en particulier vous a aidées plus que les autres?*

**S. D.** Le conseil le plus utile a été de nous faire dire que nous devons être flexibles dans la gestion de notre entreprise. Nous devons pouvoir nous adapter rapidement à n'importe quelle situation ainsi qu'aux demandes d'un nouveau client, sans que cela coûte une fortune à l'organisation. Nous avons suivi ce conseil dès le départ. Par exemple, dans nos locaux, le décor est très épuré : tout est blanc, un peu dans le style scandinave. Il n'y a pas d'objet inutile qui pourrait distraire un client et les lieux peuvent facilement être adoptés par les nouveaux résidents. Dans des lieux aussi dépersonnalisés, les utilisateurs des locaux sont en quelque sorte capables de réfléchir à partir d'une page blanche. L'espace à la créativité demeure donc intact. Bref, les conseils sur les finances et sur la flexibilité nous ont permis de traverser la crise et d'être rentables sur le plan financier. Nous en sommes très fières.

*Au Québec, les espaces de cotravail sont souvent très utilisés par les étudiants, par les artistes, par les entrepreneurs. Pour un professionnel comme un avocat ou un comptable agréé, l'utilisation de ce type d'espace de travail amène-t-elle une complexité supplémentaire en ce qui concerne le respect des règles déontologiques imposées par les ordres professionnels?*

**S. D.** L'espace de cotravail est un concept un peu plus large qu'un simple espace à aire ouverte. La plupart des espaces de cotravail qui fonctionnent bien regroupent une portion ouverte avec des îlots,

des alcôves, un lounge, des services auxiliaires, des salles de réunion et des bureaux privés. Comme avocate, je dois avoir un bureau privé en raison de la confidentialité des dossiers. Je ne pourrais pas avoir exclusivement un poste de travail dans l'aire ouverte ni tenir un classeur à cet endroit. De plus, il me serait impossible d'y être domiciliée comme avocate. J'ai mon domicile professionnel, qui est mon bureau d'affaires « fermé ». Il est identifié à mon nom, je suis identifiée sur la rue. Or, quand je rencontre des clients, ils me visitent dans mon bureau ou je loue des salles ici et la confidentialité est assurée. Personne ne sait que ces clients viennent me rendre visite. Même s'il y a des travailleurs dans l'aire ouverte, ils ne sont pas en contact avec mes clients. C'est la même chose pour les comptables et autres professionnels assujettis à des règles déontologiques. Je ne prête mon bureau à personne, la porte est toujours verrouillée et je n'ai jamais rien qui traîne.

*Pour votre pratique professionnelle, y a-t-il des avantages à côtoyer des personnes qui ne sont pas de votre discipline ou qui n'ont pas les mêmes compétences que les vôtres?*

**S. D.** J'y vois beaucoup d'avantages. Le spectre de mes connaissances dans plusieurs domaines s'est élargi au fil des années. Par ailleurs, je suis plus sensible aux réalités socioéconomiques des entrepreneurs, des gens d'affaires et des autres professionnels. J'ose espérer que le service professionnel que j'offre aux autres résidents ainsi qu'à mes clients s'en trouve enrichi. Nous organisons parfois des lunchs thématiques ou informels où les résidents s'expriment librement et beaucoup d'idées intéressantes émergent de ces discussions. Les gens se rendent compte que, s'ils ont un enjeu, ils peuvent venir me voir, que je suis disponible pour les aider. Une telle confiance crée des liens. Bref, j'ai besoin d'être en contact et de sentir que je ne suis pas seule dans mon bureau, que je suis ancrée dans une collectivité.

*En tant que cogestionnaire d'un espace de cotravail, comment procédez-vous à la sélection des cotrailleurs?*

**S. D.** Nous avons mis en place un questionnaire. Dès que quelqu'un s'intéresse à un bureau, on lui demande de répondre à ces questions. Nous voulons essentiellement connaître le domaine d'affaires puisque nous ne voulons pas que deux résidents se fassent concurrence dans un même champ d'exercice. Par exemple, on ne pourrait pas accueillir un deuxième coach professionnel, car nous ne voulons pas créer de malaise

et on souhaite que chacun puisse vraiment s'épanouir. Certaines personnes utilisent les espaces de cotravail principalement pour aller chercher de la clientèle. Même si cela représente un avantage d'évoluer dans une communauté comme la nôtre, ce n'est pas le principal objectif.

Le questionnaire nous permet de faire dès le départ une sélection éclairée et transparente des résidents potentiels, ce qui nous évite de nombreux soucis par la suite. Cette façon de faire découle d'un problème réel que nous avons déjà eu : nous nous sommes rendu compte qu'un de nos résidents était actionnaire à titre personnel d'une entreprise en directe compétition avec un autre de nos résidents. Personne n'avait de mauvaises intentions et une petite vérification diligente aurait pu nous permettre d'éviter que l'une des personnes choisisse de quitter Le Bureau. À la suite de cet événement, nous nous sommes interrogées sur notre approche de sélection. Lorsqu'une personne ou une organisation s'installe ici, elle achète un service et il va de soi qu'elle est en droit de s'attendre à ce que son propre développement soit paisible, tout autant que celui des autres au sein du Bureau.

*Au-delà de la vérification d'une possible concurrence entre les entreprises, est-ce que vous rencontrez le futur résident afin de tester la chimie avec les autres colocataires?*

**S. D.** Au début, nous étions un peu moins sélectives, car nous étions en processus de découverte. Quand nous avons un espace disponible, nous devons vendre notre service à de nouveaux candidats. Certaines personnes qui sont venues s'installer dans nos locaux ne pourraient probablement plus le faire aujourd'hui, car notre écosystème est vivant et il évolue en fonction du contexte et des gens qui y gravitent. Jusqu'à présent, nous n'avons jamais refusé de candidatures pour cette raison, mais mon associée et moi sommes très à l'écoute et sensibles à préserver, à travers cette évolution, une ambiance chaleureuse, discrète et professionnelle. Puisque nous passons beaucoup d'heures au travail, nous voulons avoir du plaisir. Je dis toujours que je fais semblant de travailler, car au Bureau, j'ai rarement l'impression de travailler. La vie est trop courte pour que nos journées deviennent anxieuses et stressantes. Toutefois, nous sommes très chanceuses, car il semble que nous attirons les gens qui nous ressemblent et qui veulent retrouver une certaine humanité dans le travail.

*Y a-t-il des regroupements publics qui proposent des formations ou qui viennent rencontrer les cotravailleurs pour faire la promotion de leurs services?*

**S. D.** La Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord est un de nos partenaires. Depuis le début, nous participons à plusieurs de ses activités et nous en sommes membres. Nous avons aussi été membres de la Corporation des femmes d'affaires du Saguenay et de l'Association des parcs industriels du Saguenay. Nous nous sommes connectées à tout ce qui regroupe les entreprises au Saguenay et, depuis trois ans, ma collègue et moi sommes ambassadrices pour le programme Leadership au féminin<sup>1</sup>, qui est soutenu depuis 2020 par la CCISF. Audrey fait du coaching, offre des conférences, tandis que je donne une formation sur la prévention et la gestion des conflits. Nous croyons au leadership au féminin et il y a encore beaucoup de travail à faire pour atteindre l'égalité femme-homme. C'est notre bénévolat et notre implication dans le cadre de nos entreprises personnelles. Ils se font connaître à travers nous.

*Le programme Leadership au féminin semble particulièrement vous passionner. Voulez-vous nous en dire quelques mots?*

**S. D.** Ce programme a débuté en 2020 avec une première cohorte composée d'une vingtaine de femmes, qui sont principalement des entrepreneures et des professionnelles voulant cheminer et progresser au sein de leur organisation. À mon avis, ces femmes veulent s'entourer d'une communauté aidante, avoir des contacts et assister à des formations liées à leur vécu professionnel féminin. Ces activités abordent l'ensemble des facettes de l'entrepreneuriat et du travail au sein d'une organisation, sous l'angle de la féminité. Il y a donc un partage avec des femmes d'expérience qui proviennent de tous les horizons. Le réseau est très ouvert et très humain, et devrait avoir un bel avenir.

À titre d'exemple, une des jeunes ambassadrices du programme m'a téléphoné, car elle vivait un enjeu particulier dans sa vie professionnelle. Je l'ai aidée en toute amitié. Encore aujourd'hui, nous nous voyons régulièrement et avons toujours de belles discussions. Je sens, en toute humilité, que j'ai eu un impact positif dans ses prises de décision parce que j'ai été là au bon moment et que je l'ai accueillie sans la juger. Si elle n'avait pas participé à ce programme, peut-être qu'elle n'aurait jamais osé parler de son problème à une autre femme. Leadership au féminin est une belle communauté de soutien et mérite qu'on s'y investisse bénévolement.●●●

**La revue Organisations et territoires remercie Madame Dufour pour cet échange et lui souhaite la meilleure des chances ainsi qu'à son associée dans la poursuite de leur mission entrepreneuriale**

#### NOTE

- 1 «Ce programme est une opportunité de propulser et de supporter des femmes d'affaires engagées, de leur offrir un accès privilégié à des réseaux d'influence, des leaders inspirant(e)s et des conférencier(ère)s de renom. Il propose un accompagnement axé sur le leadership et le développement des affaires et cherche à promouvoir leur action en leur offrant un rayonnement, une mise en réseau et un tremplin vers une reconnaissance de la communauté d'affaires.» Source : <https://ccisf.ca/page/participante-leadership-au-feminin>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n2.1488>