

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**

**ESG** UQÀM



# L'ADAPTATION DE COOPÉRATIVES DE TRAVAIL À LA CRISE ÉCONOMIQUE

PAR

Yvan Comeau

No 0994-065

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : <a href="mailto:chaire.coop@uqam.ca">chaire.coop@uqam.ca</a> Site : <a href="http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/">http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/</a>
---	---

# Table des matières

Introduction.....	1
La Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons.....	2
La Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité.....	6
La Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (SCOPCAT).....	9
La Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti.....	13
Les Champignons Waterloo.....	16
Conclusion.....	19
Bibliographie.....	21
Annexe: Guide d'entrevues dans les coopératives de travail.....	22

## Introduction

Ce rapport s'inscrit dans une démarche de recherche plus large dont l'objet est une comparaison entre les coopératives de travail et les entreprises capitalistes dites modernisées. Il s'agit d'un travail commun de l'auteur et de Benoît Lévesque, professeur au département de sociologie de l'UQAM. Dans le cadre cette recherche comparative, nous devons nous pencher sur un certain nombre de coopératives de travail. Nous avons cru utile de présenter sous la forme d'un rapport de recherche cinq cas de coopératives de travail qui font partie de l'échantillon devant servir à la comparaison avec des entreprises capitalistes. Ces cas sont La Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons, La Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité, La Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (SCOPCAT), La Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti et Les Champignons Waterloo.

Les informations contenues dans ce cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier proviennent d'une entrevue réalisée avec un ou plusieurs responsables de chaque coopérative de travail en février et mars 1994, et de la consultation de documents dont les règlements de régie interne. L'entrevue se tenait dans les murs de l'entreprise et elle durait environ une heure. Elle couvrait les dimensions du guide d'entrevues présenté en annexe. La construction de ce guide s'inspire d'un document écrit par Paul-André Lapointe, professeur de relations industrielles à l'UQAH, dans le cadre du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Le guide d'entrevues porte sur la description de l'entreprise, ses composantes organisationnelle (coordination et organisation du travail) et institutionnelles (répartition du pouvoir et contrat de travail).

Pour tenir compte de la réalité coopérative, nous introduisons chaque présentation des coopératives de travail par une courte partie historique et une description du territoire. En outre, dans une partie intitulée "les acteurs", nous traitons des instances décisionnelles que sont le conseil d'administration et l'assemblée générale, et des particularités des coopératives de travail, comme le nombre de membres et d'employés. Chaque cas a fait l'objet d'une validation dans la mesure où il a été soumis à l'examen des personnes interviewées afin de vérifier l'exactitude des faits rapportés.

Les cas décrits dans ce cahier représentent non seulement une occasion de saisir les caractéristiques de la participation des sociétaires utiles à la recherche comparative, mais elles illustrent également les manières par lesquelles des coopératives ont traversé la récession du début des années 1990 et différentes crises organisationnelles. Nous présentons en conclusion les caractéristiques des deux stratégies utilisées par les coopératives de travail - innovatrice et fordiste - pour faire face aux problèmes récents qu'elles ont rencontrés.

# La Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons

La Coopérative Quatre-Saisons a pignon sur rue à Saint-Tite, une petite municipalité de la Mauricie, région durement éprouvée par la crise économique du début des années 1990. En 1993, la ville de Trois-Rivières a même détenu le titre peu envieux de la ville canadienne ayant le plus haut taux de chômage.

Une visite de Saint-Tite permet de reconnaître la vocation économique traditionnelle de cette municipalité sise au coeur d'une région où l'agriculture côtoie l'exploitation forestière. Nous remarquons quelques établissements abritant auparavant soit une usine de confection de chapeaux, soit une ganterie. Même si le temps a pratiquement effacé les écriteaux, on remarque qu'il s'agissait d'entreprises ayant une dénomination anglo-saxone.

La coopérative reçoit beaucoup d'aide de la municipalité, de la Caisse populaire locale, du commissaire industriel, du notaire, du député et du réseau d'amis de la directrice générale. D'ailleurs, celle-ci incite les membres à s'impliquer dans le milieu pour établir un réseau de support pour la coopérative. Il faut indiquer ici que l'entreprise doit concurrencer des rivaux américains et mexicains.

Notre parcours dans ce milieu semi-urbain nous amène à la rue où se trouve la coopérative de travail. La bâtisse louée par la coopérative a été construite il y a plusieurs dizaines d'années et elle a été rénovée récemment à l'extérieur. Il s'agit véritablement d'une petite manufacture de vêtement, comme on peut en trouver dans d'autres petites localités. Il existe un système de chauffage bi-énergétique et l'air est climatisé l'été. La coopérative n'a pas d'ordinateur, mais la secrétaire de la coopérative fait la comptabilité sur son propre ordinateur chez elle à partir des feuilles de production complétées à la main dans l'usine.

## La décision de confectionner des vêtements d'enfants

La coopérative Quatre-Saisons a démarré la production de vêtement pour dames (moyenne gamme) le 8 mars 1985, date d'autant plus symbolique qu'elle coïncide avec la Fête internationale des femmes. C'est en septembre 1984 que l'entreprise est officiellement constituée en coopérative. Les difficultés économiques éprouvées par les femmes de la municipalité ont incité à la mise sur pied de la coopérative de travail. Pour la directrice générale qui me reçoit, la formule coopérative a été privilégiée car elle correspond à des valeurs de démocratie et d'équité.

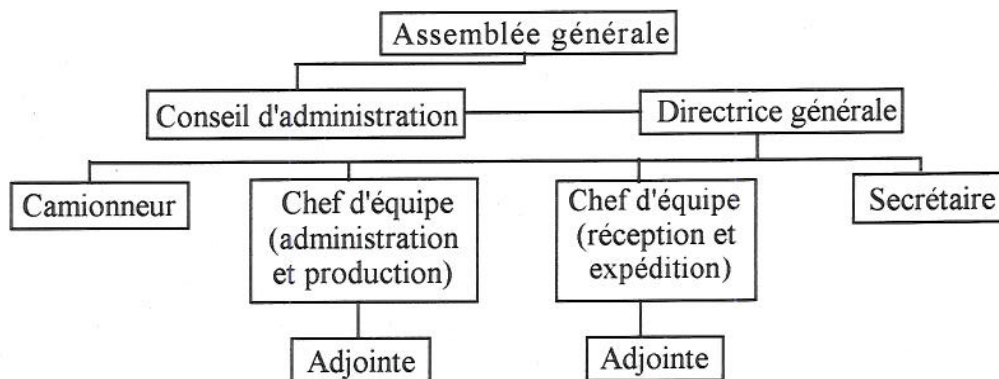
Le nombre de membres est demeuré à 15, jusqu'au début des années 1990, moment où une décision de changer la production a été prise. En effet, jusqu'à ce moment, la coopérative était tout juste rentable et la crise économique menaçait sérieusement la survie de l'entreprise. Aussi, on anticipait un des effets de la crise, à savoir que la demande pour le vêtement pour dames était susceptible de chuter. En se mettant à la place des ménagères, les membres de la coopérative pensaient qu'un des postes du budget familial menacés était l'achat de vêtements pour les femmes et que, par ailleurs, l'achat de vêtements pour les enfants ne devrait pas diminuer, malgré la crise économique.

Cette solution s'avère rentable, à condition de confectionner de 800 à 1000 douzaines de vêtements par semaine. Ceci représente un volume considérable et exige de la part des travailleuses beaucoup de vitesse, mais moins de minutie que le vêtement pour dames, même s'il est de moyenne gamme. Pour la première fois de son histoire, la coopérative a généré en janvier 1994 des profits qui sont de l'ordre de 5 000 \$. Le choix de produire des vêtements d'enfants a fait grimper le chiffre d'affaires de 180 000 \$ en 1992, à 498 995 \$ en 1993. Différentes mesures ont été adoptées afin d'augmenter la production: il a fallu du bénévolat, des méthodes de production performantes sans pour autant être nuisibles pour la santé, du temps et de l'argent. Avant de présenter de façon plus détaillée ces mesures et le processus de confection des vêtements, voyons les acteurs dans l'entreprise.

### Les acteurs dans la coopérative

L'organigramme suivant présente les différents acteurs. En plus d'une vingtaine de membres travailleuses, de la directrice générale, des deux chefs d'équipes, leurs adjointes, le camionneur et la secrétaire, une vingtaine de travailleuses non membres sont sur le plancher de l'usine et d'autres travailleuses contractent à domicile pour la coopérative.

**Figure 1**  
**Organigramme de la coopérative Quatre Saisons**



Jusqu'à tout récemment, le nombre de membres a été limité à 16. Cependant, pour tenir compte du nouveau volume de production et de la nécessité d'une relève, l'assemblée générale s'est ouverte à l'arrivée de nouveaux membres et elle a instauré une période de probation. Des privilèges salariaux, promotionnels (les membres peuvent devenir chef d'équipe), choix prioritaires de la période des vacances, droit à des activités sociales et priorité d'embauche ont été introduits pour les membres, car il n'y avait aucun avantage à être membre avant cette modification. Les sociétaires versent 5 % de leur revenu en parts privilégiées, ce qui leur donne droit à une participation au Régime d'investissement coopératif (RIC) et leur accorde une déduction fiscale.

À la dernière assemblée générale, la directrice générale a proposé de former un comité pour élaborer un code de déontologie pour les travailleuses visant principalement la confidentialité de l'information relative à la coopérative. Aussi, les membres ont accepté la création d'un comité de surveillance, un comité de recrutement et de maintien des membres, un comité social et un comité sur les conditions de travail. La directrice espère que ces comités réaliseront leur mandat et qu'ils prépareront une relève pour le conseil d'administration.

Les membres peuvent suivre l'évolution de l'entreprise non seulement à l'occasion du bilan annuel, mais aussi lors de rencontres tenues une fois par mois, après la conciliation bancaire. À ce moment, les travailleuses font le point sur la marge de crédit et la liquidité. L'organisation du travail est discutée lors de cette rencontre mensuelle et aussi pendant les pauses. En outre, les chefs d'équipe se rencontrent au besoin, parfois pendant quelques minutes, afin de partager l'information sur les décisions prises par chacune et ce, afin d'éviter les problèmes de coordination vécus dans le passé. La directrice générale constate que les échanges sont plus dynamiques depuis un an et demie dans les rencontres mensuelles, en fait depuis que les travailleuses voient l'impact financier de leur travail et de leur implication.

## L'organisation du travail

La matière brute est constituée de pièces de tissus taillées. Essentiellement, la production de la coopérative consiste à coudre ces pièces pour expédier des vêtements prêts à porter.

Le jeudi est une journée fébrile pour les travailleuses. En effet, elles terminent les modèles de la semaine et elles attendent la nouvelle matière brute qui doit arriver par camion vers 13:00. Le camion est la propriété d'un transporteur de Montréal; la coopérative ne fait plus elle-même le transport depuis quelque temps à cause des coûts que cela lui occasionnait. Les pièces de tissus emballées par couleur sont acheminées à l'aide d'un bac roulant du camion aux différents postes de travail. Les postes de travail sont regroupés dans une salle d'environ 15 mètres par 20. Au nombre de 15, ces emplacements de travail sont constitués de machines à coudre électroniques datant du milieu des années 1980, avec positionneur d'aiguille et de fil, et arrêt automatique.

Lorsque les bacs ont été vidés, les travailleuses les remplissent avec le produit fini. Elles font rouler les bacs vers l'expédition et le camion de livraison est maintenant chargé. Vers 15:00, la nouvelle production débute. Avant la fin de cette journée, on fait le classement de la matière brute, la priorité allant à la production à livrer en premier lieu. La production est lancée pour la semaine, après que les objectifs de production soient précisés.

La production d'un nouveau vêtement débute véritablement par la planification du travail. En tenant compte du moment de livraison souhaité, les deux chefs d'équipe et la directrice générale définissent les opérations à faire et identifient les travailleuses les plus aptes à produire ce type de vêtement. Les travailleuses sont consultées sur le réalisme des objectifs qui peuvent être augmentés ou diminués. L'expression des couturières est encouragée et il peut arriver que des changements aient lieu en cours de production. Chaque travailleuse suit une feuille de production sur laquelle sont inscrits le modèle, la quantité à produire, la date et le prix.

Depuis 1990, le nombre de travailleuses a augmenté progressivement pour atteindre 40 au début de 1994. La directrice générale a suivi des cours et elle a établi un plan de développement. La formalisation des rencontres du personnel est un premier élément majeur du plan de développement. Le vendredi midi, la directrice, les chefs d'équipe et la secrétaire se réunissent pour faire le point sur la semaine qui se termine et élaborer le "plan d'attaque" de la semaine suivante. Après cette rencontre, la directrice rencontre les membres pour les informer des objectifs. Étant donné que la fermeture est une éventualité, le groupe se solidarise pour atteindre les objectifs de production. Pour la directrice générale, la culture de l'entreprise est passée de "familiale" à "professionnelle".

Un deuxième aspect important du plan de développement est la création de deux postes de chef d'équipe et autant d'adjointes, afin d'ouvrir des possibilités de promotion pour les travailleuses. Ce sont les capacités des personnes qui les qualifient à devenir chef d'équipe. Le choix se fait par un certain consensus au sein des membres et par une décision du conseil d'administration, à laquelle participe la directrice générale.

Depuis la fin de 1992, la directrice a introduit progressivement les tableaux de production et les échéanciers pour les travailleuses, ce qui constitue un troisième volet essentiel du plan de développement. Les tableaux de production permettent aux travailleuses de connaître les objectifs à atteindre. Si un objectif n'est pas atteint, tout le monde sait que l'entreprise subit une perte. D'après la directrice générale, les travailleuses se responsabilisent au niveau de la production et elles savent qu'il ne suffit pas d'augmenter le prix de vente pour assurer la rentabilité de la coopérative.

L'entraînement des couturières débute par une expérimentation chronométrée de différents postes de travail. La directrice générale ou les chefs d'équipe découvrent ainsi qu'une travailleuse démontre des habiletés particulières pour un type de tâches, les fermetures éclair par exemple. Lorsque la personne est affectée à un poste, on lui demande de produire en fonction d'un objectif déterminé. Si l'objectif de production risque de ne pas être atteint, le groupe de travailleuses peut aider à y arriver. Si la personne ne fait pas preuve de bonne volonté dans la poursuite de son objectif, il peut s'effectuer une forme de rejet de la part du groupe, c'est-à-dire isolement, pas d'invitation à aller manger avec le groupe, etc. L'esprit de groupe et la possibilité d'une ristourne exercent une pression à produire.

Une certaine rotation des tâches est pratiquée, soit en attribuant un nouveau poste de travail semblable au précédent, soit en changeant la couleur. La directrice générale peut aussi initier une travailleuse à une nouvelle tâche. À chaque année, un cours annuel de couture est offert et il est défrayé par le Centre d'emploi et d'immigration du Canada. En outre, la Coopérative de développement régional de Québec donne un cours d'éducation coopérative.

## Les conditions de travail

Les membres touchent 9.00 \$ l'heure en février 1994. Pour les autres travailleuses, ce sont les normes minimales du travail qui s'appliquent. Le salaire minimum (5.85 \$ l'heure en avril 1994) est augmenté aux six mois, selon la compétence et la productivité. Ainsi, les employées arrivées en 1990 ont 7.50 \$ l'heure. La rémunération des travailleuses à domicile est établie en fonction du rendement chronométré des travailleuses dans l'entreprise.

Même s'il n'y a pas d'assurance collective, il existe d'autres avantages à travailler à la coopérative. Au terme d'une bonne semaine de travail, les travailleuses peuvent terminer à midi le vendredi et être payées jusqu'à 16:00. Lorsqu'une travailleuse souffre d'un problème de santé, un groupe de personnes lui donnent de l'aide dans ses activités quotidiennes. Les travailleuses ont aussi droit à deux semaines de vacances supplémentaires entre janvier et mars, moment de l'année où la production diminue; être membre et l'ancienneté accordent une priorité de choix de la période de vacances. Le temps supplémentaire ne peut pas être réclamé par les membres, mais les non-membres reçoivent une rémunération pour les heures travaillées au-delà du 8 à 4; les non-membres assument le temps supplémentaire à tour de rôle par équipe de quatre. Seuls les membres ont droit à une ristourne; ceci ne s'est pas encore produit, car en 1993, pour la première fois dans l'histoire de la Coopérative de confection de vêtement Quatre-Saisons, des profits ont été générés.

## La Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité

C'est à Victoriaville, dans la région des Bois-Francs, que se trouve la coopérative La Salubrité. La modernisation de la ville a débuté au début du siècle avec une première industrie de meubles près du dépôt de la gare. Dès 1920, Victoriaville est un des plus grands centres de production de meubles au Canada. Jusqu'en 1950, cette municipalité conserve un rôle industriel important avec le textile, l'agro-alimentaire et, bien sûr, le meuble. Au début des années 1970, période pendant laquelle le chômage et l'inflation augmentent, les efforts de quelques personnes pionnières conduisent à la mise sur pied de coopératives de consommation et d'associations communautaires. En 1984, la Corporation de développement communautaire est fondée et acquiert, à la fin des années 1980, un édifice d'Hydro-Québec qu'elle transforme en Place communautaire pour regrouper sous un même toit une trentaine d'organismes, dont la Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité. Victoriaville, une municipalité de 38000 habitants, est souvent citée en exemple pour son dynamisme communautaire et associatif.

### Des services d'entretien et de services à domicile

La coopérative offre deux gammes de services: l'entretien d'édifices et les services à domicile. L'entretien d'édifices comprend tous les types de services: lavage de planchers, de vitrines, de murs, etc. La production de ce type de services existe depuis la fondation de la coopérative en 1988 et la coopérative possède tout l'équipement nécessaire pour ces travaux: escabeaux, échelles, échafauds, appareils pour laver les tapis et les planchers, balayeuses, produits sanitaires et camion. Les clients réguliers sont la Corporation de développement communautaire, huit organismes de la Place communautaire et le Centre local de services communautaires (CLSC); d'autres clients sont desservis suite à des appels d'offres.

Les services à domicile s'adressent principalement à des personnes âgées vivant dans leur domicile. Ces services comprennent le ménage et les courses. Il s'agit d'un contrat de deux ans renouvelable et établi avec le CLSC qui donne 132 heures de travail par semaine. L'histoire du développement de la coopérative montre en quoi les services à domicile ont permis à la coopérative d'entretien général de survivre.

La coopérative démarre ses opérations en 1988 et compte cinq hommes. Même si le départ de l'entreprise est bien amorcé, des conflits ont perturbé son fonctionnement. D'après mes interlocuteurs (un membre fondateur et le conseiller de la Corporation de développement communautaire), le nombre de contrats avait diminué beaucoup en 1989. Le directeur a abandonné son poste la même année et des membres ont quitté la coopérative. Puis, après avoir recruté de nouveaux membres, d'autres contrats ont été trouvés. Malheureusement, le suivi des travaux a été déficient et la gestion était trop hiérarchique. Le roulement de membres a conduit au congédiement du deuxième directeur en 1990. Tous les contrats réguliers ont été perdus - sauf quelques espaces de bureau à la Place communautaire - et en 1990, la coopérative avait une marge de manoeuvre fort réduite: il n'y avait plus de liquidité, ni de marge de crédit. Le bilan annuel annonce un déficit de 12 000 \$ : un plan de redressement devient nécessaire.

Le conseiller de la Corporation de développement communautaire reçoit le mandat d'étudier les possibilités de relance. Divers contacts permettent d'identifier des clients potentiels et d'envisager la rentabilité de la coopérative. En 1991, les membres ont à décider s'ils veulent consentir le travail bénévole nécessaire pour permettre à la coopérative de poursuivre ses activités. Après s'être assuré de leur volonté de continuer, le conseiller de la Corporation a aidé à établir une liste de priorités et des rencontres se tenaient pratiquement à toutes les semaines. C'est à ce moment que les membres ont convenu que du point de vue de la rentabilité, une personne ne peut pas rester dans le bureau à faire des tâches administratives sans produire de services. Le travail administratif a alors été distribué en fonction de ce que voulaient faire les individus; le conseiller de la Corporation a assumé certaines tâches d'administration pour lesquelles personne n'avait les compétences ou ne voulait faire. Un membre fondateur a aussi été très actif dans la relance de la coopérative en dénichant de nouveaux contrats et en allant rechercher certains clients perdus. En 1991, l'ouverture du volet d'activités de services à domicile avec le CLSC a raffermi la situation financière de la coopérative. En 1992, on a réussi à retrouver plusieurs contrats perdus; en 1993, on pu combler le déficit, comme on le souhaitait quelques années auparavant.

Depuis décembre 1993, la coopérative a amorcé une nouvelle offensive d'ouverture de nouveaux marchés. Le membre fondateur qui a appuyé la relance est en charge de cette recherche. Il opte pour la devise "qualité et service" et offre tous les types de travaux d'entretien, réalisables même le week-end, si nécessaire, comme cela se fait souvent dans ce type de services. D'ailleurs, il avoue que c'est avec de tels arguments qu'il a pu récupérer d'anciens clients.

Dans le domaine de l'entretien, la concurrence livrée par des entreprises d'entretien général et spécialisé est féroce. Lorsqu'il y a des appels d'offres, cinq ou six entreprises de la région déposent des soumissions. L'avantage comparatif de la coopérative résulte d'une supervision du travail relativement souple et ne nécessitant pas l'embauche de cadres. Nous reviendrons à l'organisation du travail après avoir présenté les acteurs de la coopérative.

## Une très petite entreprise

La coopérative d'entretien général compte huit membres et neuf employés, dont deux à temps partiel qui font les remplacements. Depuis 1991, des tâches particulières ont été partagées entre divers acteurs. Ainsi, le conseiller de la Corporation soutient les responsables dans l'accomplissement de leurs mandats. Un membre fondateur s'occupe des relations publiques, du marketing et participe aux travaux d'entretien. Pour les services à domicile, 6 femmes réalisent les tâches. En plus d'assumer les travaux normalement effectués, deux personnes voient à la facturation et aux rapports avec le CLSC; une personne accomplit les tâches de secrétariat et d'administration; une autre personne coordonne et gère les horaires des travailleuses.

Étant donné le nombre de membres, le conseil d'administration et l'assemblée générale se tiennent simultanément à chaque mois. Toutes les décisions concernant la coopérative sont prises à ce moment: lecture du courrier, salaires, contrats, engagement... C'est le procès-verbal qui tient lieu de document de référence et de contrat. Les règlements de régie interne prévoient une période de probation pour les personnes qui aspirent à devenir membres et la part sociale de qualification est fixée à 50 \$.

Enfin, nous devons mentionner l'existence d'équipes volantes qui viennent en appui à certains contrats d'entretien. Ces personnes ne sont pas membres de la coopérative et elles ont la plupart du temps un emploi ailleurs.

## L'organisation du travail

Une mesure de relance en 1991 a consisté à offrir de la formation lors des réunions mensuelles et à l'occasion de sessions spéciales sur la loi des coopératives, l'administration financière, et la gestion du temps et du stress. Ceci a sûrement aidé les membres à pouvoir cumuler les tâches d'administration et les services d'entretien. Il faut rappeler ici que le conseiller de la Corporation joue un rôle important dans le fonctionnement de l'ensemble de la coopérative et il consacre hebdomadairement entre deux et six heures pour diverses activités (une partie des relations publiques, de la recherche de contrats et les transactions avec les gouvernements).

Les équipes de travail sont relativement autonomes. Pour réaliser un contrat d'entretien, une certaine planification des travaux est faite dans le bureau de la coopérative, avant de se rendre sur place, pour tenir compte des souhaits du client et du matériel nécessaire. Il existe aussi une certaine rotation des tâches: un travailleur peut à l'occasion laver des murs et à un autre moment, nettoyer des tapis. Chez les travailleuses des services à domicile, la réalisation des tâches est assumée individuellement.

L'horaire de travail n'est pas régulier. Pour les travailleuses des services à domicile, l'horaire varie entre 30 et 37 heures par semaine et elles bénéficient d'un choix. Par exemple, une travailleuse peut choisir avec l'assentiment de ses collègues de ne pas travailler les vendredis. Pour les membres de l'entretien, il existe une base d'heures annuelle, fondée sur l'année antérieure et répartie sur chaque semaine, ce qui peut représenter entre 21 et 44 heures de travail par semaine. Au-delà de 44 heures, le temps supplémentaire n'est pas rémunéré.

## Les conditions de travail

L'entente liant la coopérative et le CLSC établit à 12.15 \$ l'heure de service à domicile; la travailleuse reçoit 9.35 \$. En ce qui a trait à l'entretien, un décret gouvernemental fixe à 11.45 \$ le taux horaire. Même si une partie de ce montant est prélevée par la coopérative sur la paie des travailleurs d'entretien pour des frais d'administration, leur salaire demeure supérieur à celui versé aux travailleuses à domicile. Cette différence constitue une source de tension dans la coopérative. Certaines travailleuses désirent obtenir la parité avec leurs confrères, alors que d'autres croient que leurs conditions sont plus avantageuses que plusieurs entreprises du secteur privé. D'après mes interlocuteurs, les comportements des membres en matière salariale oscillent entre leur intérêt de propriétaires et celui de travailleurs.

Aucun autre avantage particulier n'est consenti aux membres, à l'exception d'un montant retenu sur la paie de chaque membre à titre de Régime d'investissement coopératif (RIC), ce qui permet un investissement dans la coopérative et une déduction fiscale de 150 %. Les surplus dégagés au cours des dernières années ont été consacrés à combler le déficit et à offrir la liquidité nécessaire à une expansion prochaine de la gamme des services.

## La Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc (SCOPCAT)

Le démarrage de SCOPCAT a nécessité plusieurs années. Constituée en 1986, elle a produit ses premiers kilos de poudre granuleuse de caoutchouc en 1991. Plusieurs raisons expliquent ce délai. La première explication concerne le site de l'entreprise. Les écologistes se rappellent de l'incendie du site de pneus usés de Saint-Amable, survenu peu de temps avant un autre incendie majeur d'un site semblable en Ontario, et des dégâts environnementaux qui ont suivi. Au moment où SCOPCAT cherchait un emplacement, les municipalités craignaient les accumulations de pneus usés. La deuxième raison concerne les normes environnementales qui ont évolué à la même époque. Plus d'une fois des décisions ont dû être modifiées pour adapter le projet aux changements de normes. Une troisième raison concerne la recherche même du site. Les fondateurs, d'ex-travailleurs syndiqués des usines de pneus Uniroyal et de Servas - entreprises maintenant fermées - désiraient établir leur entreprise en milieu urbain. Il s'agissait pour eux du milieu le plus propice pour avoir une source d'approvisionnement de pneus et un réseau de transport rapide. Désireux de trouver un endroit à prix raisonnable, il a fallu un certain temps pour trouver le site actuel, à Laval et, malheureusement, à un prix élevé.

La production débute en mai 1991, mais le 19 mars 1993 un incendie cause des dommages de l'ordre de 2 millions \$. Ceci a marqué un point tournant dans le fonctionnement de l'entreprise. Avant de présenter l'impact de cet événement, un bref exposé du produit de l'entreprise est nécessaire.

## Un produit original

La coopérative s'inscrit dans un créneau de produits environnementaux, touchant plus particulièrement la récupération de pneus usés. Ce sont des récupérateurs qui approvisionnent SCOPCAT et ils touchent entre 1.00 \$ et 1.50 \$ par pneu, grâce au dépôt exigé des automobilistes. Certains pneus peuvent être utilisés à nouveau sur la route en collant une nouvelle semelle. Les autres pneus peuvent être acheminés chez SCOPCAT qui demande 0.50 \$ du pneu de camion.

À partir des pneus, SCOPCAT produit une poudre granuleuse de caoutchouc exempte de métal et de fibre. Le procédé de transformation débute par un premier déchiquetage triangulaire d'environ 20 centimètres, suivi d'une seconde mise en pièces de 2 centimètres. Puis, deux opérations supplémentaires de granulage donnent des morceaux de caoutchoux gros comme un pois. Enfin, un procédé calorifique gardé secret permet d'obtenir la poudre de caoutchouc.

Le produit est utilisé par les fabricants de tapis, de membrane hydrofuge, de bandes de freins, etc. Aussi, l'industrie de la construction s'en sert pour le moulage d'allée et de pavé, et aussi pour le remplissage. Il existe un marché florissant puisqu'après 6 mois de production, la coopérative ne suffisait plus à la demande.

## Les acteurs

20 travailleurs syndiqués des entreprises Uniroyal et Servas étaient présents à la fondation de la coopérative et ils constituaient à peu près la moitié des travailleurs au début de la production en mai 1991. Juste avant l'incendie, la coopérative comptait 15 membres et 22 travailleurs. Au début de 1994, 13 fondateurs sont demeurés dans la coopérative. Ces personnes étaient des militants syndicaux de la première heure. Ils ont amené avec eux la culture syndicale militante de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

De nouveaux membres sont arrivés par la suite. Plusieurs ont été recrutés par des membres qu'ils connaissaient et étaient attirés par le projet coopératif. Le directeur général m'informe que la coopérative veut dorénavant être plus prudente dans l'embauche, car certaines personnes ont des habitudes de travail plus ou moins compatibles avec l'esprit coopératif, d'autres ne sont pas suffisamment disponibles. On désire aussi que des jeunes puissent devenir sociétaires et assurer une relève.

Transposer la mentalité syndicale militante dans l'expérience coopérative a été une adaptation difficile. Les fondateurs ne voulaient pas partir d'un modèle établi, mais expérimenter une façon de fonctionner en laissant les travailleurs autonomes et relativement libres de s'organiser. On comptait sur la culture syndicale commune des anciens membres pour que les travailleurs se prennent en main et élaborent leurs propres règles de fonctionnement. Il apparaît de plus en plus évident pour mon interlocuteur, le directeur général, que SCOPCAT a besoin d'une structure explicite et formelle, avec des instances décisionnelles dont le fonctionnement est connu et accepté.

L'approche non directive a eu plusieurs effets, le premier étant de constituer deux groupes différents au sein de la coopérative: les anciens et les nouveaux. Avec une bonne intention au départ, les membres ont préféré laisser leur place à la production aux nouveaux travailleurs, pour la plupart prestataires de l'assurance-chômage ou de l'aide sociale, afin qu'ils améliorent leur situation économique. Quelques anciens membres sont demeurés dans le bureau. Laissés relativement autonomes en matière d'organisation du travail, les nouveaux membres n'ont pas pu établir une façon coopérative de produire et des conflits ont éclaté. Pour changer les mentalités dans l'usine, SCOPCAT a rappelé d'ex-travailleurs syndiqués qui n'ont pas pu s'intégrer à l'équipe de production et ils ont quitté la coopérative. Les anciens membres restés dans le bureau étaient considérés comme des patrons et ils ont servi de boucs-émissaires.

L'expérimentation de nouveaux rapports dans la coopérative a aussi provoqué un fonctionnement inadéquat de la structure coopérative. Le rythme soutenu de la production a eu également pour effet de limiter le temps de réflexion nécessaire au rodage du fonctionnement des instances coopératives. Ainsi, le comité de gestion a pris beaucoup de place, au détriment de l'assemblée générale. Le conseil d'administration était consulté rapidement et selon les besoins quotidiens. À l'occasion, le conseil d'administration était plus "syndical" que l'exécutif du syndicat présent dans la coopérative.

Il y a eu de la formation sur la nature d'une coopérative et la lecture de bilans financiers. Cependant, d'après plusieurs membres, le contenu de cette formation était sous plusieurs aspects éloignés des activités quotidiennes qui étaient concentrées, jusqu'à l'incendie, sur la production. Cet événement a permis de faire le point sur les rapports entre les différents acteurs. Dorénavant, on se propose d'utiliser toutes les connaissances des conseillers, et non seulement leur expertise comptable. On veut aussi recruter un directeur général ayant une expérience de gestion; le directeur général actuel, un syndicaliste de longue date, croit que son remplaçant complètera l'équipe en apportant un point de vue de gestionnaire.

## L'organisation du travail

Avant l'incendie, la coopérative a dû s'adapter à la bâtisse sise dans le site nouvellement acquis. Les moyens financiers ne permettaient pas de construire à neuf. L'environnement de travail n'était pas adéquat dans le vieux bâtiment: l'hiver, la mauvaise isolation laissait passer le froid et l'humidité. La ligne de production était brisée, ce qui affectait le rendement et nécessitait un nombre de travailleurs supérieur à ce qu'il aurait été dans des conditions idéales.

Le démarrage de la production a été difficile. Une partie du procédé de production était mal connu. Aussi, comme nous avons vu, deux cultures d'entreprise existaient chez les producteurs. La ferveur du marché a également fait que la coopérative accusait dès le départ un retard dans la production. La marge de manoeuvre financière de l'entreprise était précaire et les perspectives ne pouvaient être qu'à court terme. Cette situation n'a pas laissé beaucoup de temps aux fondateurs pour réfléchir. Par ailleurs, pour répondre aux impératifs de la production, les anciens ont dû à l'occasion alterner entre le travail de bureau et la production, ce qui a pu nuire à la régularité de la gestion.

L'incendie a marqué un temps d'arrêt de la production et a permis de formuler un nouveau projet d'entreprise. Comme cela se faisait dans le vieux bâtiment, on souhaite que les chefs d'équipe soient nommés par les travailleurs. La coopérative recherche également la rotation des tâches et la responsabilisation des équipes. Ce que veut l'entreprise, ce sont les résultats et la façon d'y arriver relève de l'équipe.

Dans la nouvelle usine, SCOPCAT s'inspire du principe "just in time". Il y aura peu de pneus entreposés et cela sera fait dans des silos verticaux. La bâtisse occupera la moitié de la surface habituelle nécessaire pour le procédé de transformation, ce qui réduira les coûts de construction. L'usine sera fortement mécanisée et un système de convoyeurs réduira les besoins de personnel. Peu de compétence sera requise pour les différents postes, sauf au procédé final. C'est à ce moment que la chaleur transforme le caoutchouc en poudre et que, pour obtenir un produit de qualité et un bon rendement de l'appareil, l'expérience et le jugement sont requis. On prévoit tout de même former un comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) pour offrir une formation académique générale et développer les connaissances sur la gestion.

Il y aura deux quarts de travail pour répondre aux besoins du marché et un minimum de six travailleurs sera nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise. Une personne surveillera la ligne primaire (transformation brute des pneus); un travailleur sera affecté à une console de contrôle équipée d'écrans offrant des images des étapes importantes de la production; deux personnes seront assignées à la réception et à l'expédition; et deux autres travailleurs verront à l'entretien et au ménage.

## Les conditions de travail

Les sociétaires ont adopté la convention collective d'Uniroyal, sans les avantages financiers, puisque la marge de manoeuvre de la coopérative a jusqu'ici été très serrée. D'ailleurs, le bénévolat a toujours été une contribution des membres à l'entreprise. Le temps supplémentaire sera rémunéré lorsque les conditions financières le permettront. De la convention collective, on a principalement retenu le principe de l'ancienneté et le respect de l'organisation syndicale. Actuellement, tous les travailleurs ont le même salaire, sauf le directeur général, parce qu'il a travaillé plusieurs années sans salaire et que cela a compromis sa situation financière personnelle. Éventuellement, on offrira au prochain directeur général un salaire un peu plus élevé que celui des sociétaires.

La période d'expérimentation a permis de développer une modalité de rémunération susceptible d'être généralisée dans la future usine. En effet, une petite équipe produisait des supports de silencieux d'automobiles en caoutchouc. Une étude financière a établi le seuil de rentabilité à 20 000 supports par mois. Une entente prévoyait qu'une production supérieure à ce seuil permettait aux travailleurs de toucher un pourcentage de la production excédentaire, selon les heures travaillées. Cette expérience a permis de constater que les travailleurs pouvaient rentabiliser et gérer eux-mêmes une unité de production.

## La Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti

Ayant pignon sur rue dans le quartier industriel de Trois-Rivières, la Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti est une des trois coopératives de travail québécoises dans le domaine de l'imprimerie, avec l'Imprimerie commerciale de Chicoutimi et l'Imprimerie coopérative Harpel de Ste-Anne-de-Bellevue. Les membres actuels ont mis sur pied la coopérative en 1991, après un changement de statut de l'entreprise qui était à l'origine un organisme sans but lucratif. Le directeur général actuel explique comment la transformation s'est opérée. Lorsque Le Graffiti était un organisme sans but lucratif, il était difficile pour le directeur ou les employés (les membres actuels de la coopérative) d'avoir une décision rapide du conseil d'administration concernant, par exemple, un investissement. Aussi, l'imprimerie était située dans un sous-sol et il fallait tôt ou tard déménager. Désireux d'avoir une prise de décision efficace, les trois employés ont présenté un choix au conseil d'administration: ou celui-ci vendait l'entreprise aux employés, ou ceux-ci quittaient. De son côté, le conseil d'administration voulait laisser l'imprimerie uniquement à un autre organisme à but non lucratif ou à une coopérative. Après six mois de discussion, les employés achètent l'entreprise qui devient une coopérative de travail.

Le Graffiti a conservé sa préoccupation de servir les groupes populaires de la région en leur accordant plusieurs formes de soutien, que ce soit pour des besoins concrets d'imprimerie ou pour le démarrage. En plus d'un don annuel offert à un organisme du milieu, l'imprimerie coopérative offre gracieusement des conseils et fixe des prix adaptés à ces organismes. Cette "vocation sociale" de la coopérative, comme se plaît à la qualifier le directeur général que j'ai rencontré, se réalise également par des contacts avec les milieux d'enseignement. Plus particulièrement avec le CEGEP de Trois-Rivières et le Collège Laflèche qui est un des trois collèges du Québec à sanctionner un diplôme d'études collégiales en administration et coopération, il existe une collaboration pour la formation des étudiants qui prend la forme de conférences ou de visites à la coopérative.

### On répond à tous les besoins

La coopérative accepte toutes les commandes et répond à tous les besoins en matière d'imprimerie. Ceci ne signifie pas que l'entreprise possède tout l'équipement nécessaire pour les travaux d'imprimerie. Elle offre à sous-contrat les demandes auxquelles elle ne peut pas répondre elle-même. Cette façon de procéder existe depuis deux ou trois ans. Auparavant, si on ne pouvait pas produire ce qui était demandé par le client, on le réfèrait à une autre entreprises. Maintenant, on prend la commande, on fait appel à une autre entreprise et la coopérative prend un profit sur la transaction. Supposons qu'un client désire un certain nombre d'affiches ayant telles dimensions. D'emblée, la coopérative accepte le contrat; si elle ne peut pas le réaliser elle-même, elle l'envoie à l'extérieur. C'est le cas notamment des commandes de formules de facturation informatisée, d'autocollants, etc. Cependant, le graphisme est fait à la coopérative.

Cette façon de faire existe aussi dans le secteur privé. De moins en moins d'imprimeries peuvent répondre à toutes les demandes avec leur propre équipement, car il s'agirait alors d'un investissement considérable et difficile à rentabiliser. Aussi, il y aurait trop d'imprimeurs à Trois-Rivières: la compétition est féroce et les prix très bas. Pour conserver sa position concurrentielle, chaque imprimerie a adopté en quelque sorte une spécialité et les appels d'offres entre les entreprises sont facilités par les nouveaux moyens de communications. On a donc noté une augmentation des sous-contrats donnés à d'autres imprimeries et ceci représente actuellement environ 20 % du volume d'affaires actuel du Graffiti. Cet échange de bons procédés répond à des demandes faites directement par les clients, par d'autres imprimeries comme nous le disions, ou encore par des courtiers qui amènent des contrats à la coopérative. À cet égard, la coopérative ne transige qu'avec deux courtiers et elle a éliminé les autres qu'elle ne considérait pas honnêtes. À l'occasion, lorsqu'une nouvelle commande est soumise à la coopérative, on tente de répondre soi-même à la demande, afin d'expérimenter une nouvelle façon de faire ou connaître le temps de production qu'elle nécessite.

La demande des clients porte de plus en plus sur le quatre couleurs "process", les formules de facturation informatisées et les affiches. La clientèle exige maintenant de la qualité et elle veut payer de moins en moins cher. D'ailleurs, le Graffiti est reconnu pour la qualité de ses produits.

## Les acteurs

La coopérative compte trois types d'acteurs: trois sociétaires, deux employés et des surnuméraires. Chaque membre agit à titre de contremaître et de propriétaire. Chacun donne le travail à faire dans le secteur dont il est responsable. Une première personne porte le titre de directeur général et est rattachée aux ventes et à l'administration; une deuxième gère la section du graphisme, montage et chambre noire; et la troisième supervise l'atelier de production. Si un problème de qualité se pose dans un secteur, la situation sera discutée au conseil d'administration.

Deux des trois membres ont une expérience dans les coopératives. Un d'entre eux a fondé une coopérative d'habitation et l'autre, impliqué dans le mouvement coopératif depuis 1982, a contribué à constituer une coopérative forestière. En ce qui concerne le domaine de l'imprimerie, un membre a appris par la pratique; l'autre a travaillé toute sa vie dans le domaine; le dernier ne fait pas de tâches reliées à l'imprimerie et, à titre de directeur général, il a appris la gestion dans le mouvement coopératif lors de sessions de formation et de diverses expériences. La mise à jour des connaissances sur les pellicules, les plaques et les appareils se fait à l'occasion des démonstrations annuelles à Montréal et l'abonnement de la coopérative à des revues d'informatique permet au responsable du secteur du graphisme de se tenir à jour sur les logiciels de mise en page.

Un des employés a été embauché il y a deux ans et demie. Il était stagiaire dans l'entreprise pendant une formation qu'il suivait en imprimerie. L'autre a sept ans d'expérience dans la mise en page de journal et dans le métier de façon plus générale. Pour les membres, les employés ne deviendront jamais sociétaires de la coopérative et les sociétaires ont même songé à transformer la coopérative en entreprise à capital-actions. D'ailleurs, le premier juin 1994, les sociétaires du Graffiti ont constitué une compagnie à Québec, tout en conservant la coopérative à Trois-Rivières. Cette double intention repose sur l'idée qu'à titre de fondateurs ayant consacré temps et argent au développement de l'entreprise, aucun avantage particulier ne leur sera consenti à leur départ, d'autant plus qu'ils ne participent pas à un fonds de retraite collectif. Le directeur général se rappelle de son expérience dans la coopérative forestière où les nouveaux membres ont mis les fondateurs à l'écart du conseil d'administration. Pour se prémunir contre l'arrivée de nouveaux membres, la part sociale est très élevée.

Pour des besoins particuliers, par exemple l'impression de calendriers dans les mois de novembre et décembre, la coopérative fait appel à des travailleurs surnuméraires pour des opérations relatives à une production de masse (collage, mise en sac, etc.). Il s'agit de personnes dont l'engagement est circonscrit dans le temps, mais qui sont régulièrement rappelées. Elles sont "fiables" et toujours prêtes à travailler. Le directeur général me dit que la coopérative aime mieux engager du personnel surnuméraire que d'investir dans l'automatisation de certaines opérations. Aussi, la coopérative embauche une personne assistée sociale pour les tâches de secrétariat dans le cadre des programmes d'employabilité du ministère de la Sécurité du revenu.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale sont simultanés et ont lieu à tous les mois. Tous les problèmes sont discutés pendant cette rencontre, ainsi que la situation des secteurs de l'entreprise, les résultats financiers, etc. Seuls les membres participent aux rencontres.

## L'organisation du travail

La valeur de l'équipement de la coopérative vaut environ 100 000 \$ et, considérant le secteur de l'imprimerie, il s'agit d'un petit investissement. Dans le contexte économique actuel, les administrateurs veulent faire preuve de prudence. L'équipement comprend quatre presses deux couleurs, dont une de deux couleurs, ce qui permet de produire des brochures, des feuilles et enveloppes avec entête, etc. On possède également des ordinateurs qui, avec les logiciels, donnent à l'entreprise une longueur d'avance sur ses concurrents en matière de graphisme. La coopérative possède aussi les systèmes automatiques de brochage, collage, numérotage, etc. L'inventaire de papier et d'équipements est maintenu le plus bas possible et c'est le principe du "just in time" qu'on cherche à appliquer. La coopérative est locataire de la bâtisse qui fait environ 600 mètres carré. Récemment, on a introduit un système de chauffage aux granules de bois de type industriel qui produit un air sec, adapté aux besoins d'une imprimerie.

Après avoir expérimenté une certaine rotation des tâches, les employés ont exprimé le souhait d'être affecté à un poste de travail. Ils avaient l'impression de se faire "balloter". C'est l'échange constant entre les employés et les membres de la coopérative qui permet d'adapter rapidement les décisions aux besoins des travailleurs. Le directeur général précise que l'entreprise recherche la satisfaction des employés afin qu'ils puissent livrer un produit de la meilleure qualité possible. On constate aussi qu'il existe une stabilité du personnel. On essaie de créer une ambiance la plus agréable possible en faisant une place au plaisir sur les lieux de travail. Les bourrées de travail sont ponctuées de moments de détente et d'humour.

## Les conditions de travail

Le salaire est fixé par le conseil d'administration sur une base hebdomadaire de 40 heures. C'est la discussion entre les membres et les employés qui permet d'établir les salaires, mais il ne s'agit pas d'un processus formalisé. Les employés n'ont pas de contrat de travail écrit, ni d'assurance collective. Cependant, ils profitent de congés de maladie généreux, de deux semaines de vacances l'été et de deux autres semaines pendant la période de Noël. On organise des "parties" et un souper à Noël. La différence de salaires entre les deux employés est minime, à l'avantage de celui qui a une formation, parce qu'il est le plus ancien. La coopérative ne donnerait pas plus pour un employé uniquement sur la base de sa formation. Si un contrat permet de dégager des profits substantiels, les employés peuvent bénéficier d'un bonus, mais ceci n'est pas écrit. Le temps supplémentaire pourrait être rémunéré, mais c'est très rare et il est effectuée "gratuitement" par les membres.

Les membres reçoivent une rémunération identique et peuvent profiter de ristournes. Leurs salaires sont égaux, même s'il existe des différences de scolarité, car l'expérience professionnelle est comparable. Le RIC n'est pas établi dans la coopérative. Les salaires des membres sont plus élevés que ceux des employés, et les salaires de ces derniers sont supérieurs à ceux consentis aux surnuméraires.

## Les Champignons Waterloo

Fondée en mai 1985, la coopérative de travail Les Champignons Waterloo s'installe à partir de novembre 1985 et elle démarre la production en mai 1986. L'origine de la coopérative provient de la fermeture de la champignonnière de la compagnie Slack. En trois ans, la coopérative avait réussi à atteindre un volume de vente de plus d'un million de livres de champignon par année. Ces années prospères ont été sous la direction d'un directeur général fondateur. Après le départ du premier directeur général, trois autres se sont succédés en réalisant des mandats d'une durée relativement courte. En avril 1990, Les Champignons Waterloo a fait l'acquisition d'une deuxième champignonnière à Ste-Perpétue-de-l'Islet qui avait fermé ses portes en décembre 1989. La crise économique a fait chuter les prix de 11.50 \$ la caisse de champignons livrée à 8.25 \$ en 1991, jusqu'à la fermeture en août 1992. La décision de fermer la succursale de Ste-Perpétue a peut être tardive, ce qui aurait occasionné des pertes financières.

En mars 1990, un comité d'adaptation de la main d'oeuvre (CAMO) est mis sur pied dans l'entreprise. En juin 1990, Roger Fournier, conseiller en administration et président du comité, remet son rapport qui ne fait pas l'unanimité au sein de la coopérative. Il évoque plusieurs forces de l'entreprise (renommée, rentabilité, stabilité de la clientèle, expérience du secteur) et des faiblesses (absence de plan stratégique, lenteur administrative, manque de formation et d'information du conseil d'administration, mise en marché mal définie, peu de contrôle de la qualité, manque de discipline des membres, manque de consultation et de communication, etc.). La champignonnière accuse aujourd'hui un déficit de 400 000 livres de champignons, ce qui représente des revenus d'environ 600 000 \$ par année.

## Une culture complexe et délicate

La culture des champignons repose sur un savoir-faire qui s'acquiert après une longue expérience. Aux Champignons Waterloo, elle débute par l'achat de fumier de cheval dans les hippodromes et les écuries qui est, par la suite, mélangé avec de la paille, du fumier de poulet ou de la drêche de brasserie pour augmenter l'azote, et composté pendant deux semaines. Ce compost est acheminé dans les chambre de culture et il est pasteurisé à la vapeur, lui permettant d'atteindre une température de 60 ° C (140 ° F). Le conditionnement graduel du compost pendant 10 jours fait baisser sa température à 35 ° C (95 ° F). C'est à ce moment qu'on procède à l'ensemencement et à la couverture du compost avec du papier pour garder son humidité pendant 15 jours. Peu à peu se fait la propagation d'une mousse qui blanchit le substrat. On peut alors enlever le papier et épandre une couche de tourbe humide afin de permettre aux champignons de former leurs racines. La mousse blanche passe graduellement à travers la tourbe. En atteignant la surface, des têtes de champignons se forment. Après 10 jours, la récolte peut commencer et elle durera cinq semaines. La récolte est effectuée après chaque volée (poussée forte) qui se produit à tous les sept jours, pendant cinq semaines; c'est donc dire que cinq récoltes sont possibles pour chaque préparation de compost.

## Les acteurs

La part sociale de la coopérative s'établit à 500 \$. La coopérative compte 22 membres et 10 employés, dont la moitié à temps plein. Les employés travaillent surtout durant les week-end. On distingue le personnel de bureau (directeur général, directeur adjoint, secrétaire, contrôleur) et le personnel affecté à la production dont nous verrons les différents rôles dans la partie consacrée à l'organisation du travail. Depuis 1989, la coopérative a changé trois fois de directeur général.

Dans la coopérative, le président du CAMO et le directeur général-adjoint que nous avons rencontré en entrevue nous font remarquer que face au directeur général, le conseil d'administration occupe une attitude attentiste et une position de faiblesse. L'assemblée générale semble adopter le même modèle de comportements face au conseil d'administration. Pendant la période de relance 1992-1993, l'assemblée générale se réunissait souvent, mais les membres ne s'exprimaient pas beaucoup. Plusieurs pensent que l'éducation coopérative réussirait à changer la manière informelle de fonctionner et susciterait le respect des règles d'organisation coopératives. Aussi, il semble que le conseil d'administration est divisé en deux groupes: ceux qui épousent le point de vue des champignonnistes et les autres. Après le CAMO, un psychologue industriel était intervenu, mais on n'a pas noté de changements notables dans l'entreprise.

## L'organisation du travail

La coopérative possède un très grand terrain et plusieurs vieux bâtiments évalués à 250 000 \$, et de l'équipement dont la valeur est estimée à 750 000 \$. Cet équipement est principalement constitué de trois bouilloires au gaz naturel acquises lors de la reprise en 1985, un tracteur, un appareil à tourner le compost, des convoyeurs, un système informatique pour le bureau, etc.

L'équipe du bureau mise à part, on compte au moins quatre équipes de production. Une première équipe est affectée au compostage. Un travailleur opère le tracteur et un autre la machine à tourner le compost. Pour entrer le compost dans les chambres, une sous-équipe volante de trois ou quatre personnes viennent en aide aux opérateurs. La deuxième équipe composée de huit personnes cueillent les champignons. Constituée de quatre personnes, une troisième équipe se charge de l'emballage et de l'expédition. Deux personnes forment la quatrième équipe et elle s'occupe de l'entretien des bâtiments et de la machinerie.

Les Champignons Waterloo ont à leur service deux champignonnistes, dont un effectue une mi-retraite et appuie l'autre. Les champignonnistes jouissent d'un certain pouvoir à cause de leurs connaissances et de leur responsabilité de la poussée des champignons. En fait, ce sont eux qui supervise le compostage, la cueillette et tous les paramètres de la production, sauf l'expédition et le bureau. Leur formation vient de leur expérience chez Slack et d'une série de sessions de formation dans une école spécialisée de la Pennsylvanie. Depuis deux ans, la récolte de champignons n'est pas suffisante, puisque de septembre 1992 à septembre 1993, on a enregistré une production de 800 000 livres; la projection pour 1993-1994 est de 766 000 livres. Il manquerait 400 000 livres de champignons par année pour atteindre la meilleure performance annuelle qui a déjà été de 1 173 000 livres. On se pose plusieurs questions à la champignonnière: le départ d'un responsable du compostage est-il en cause? Les champignonnistes ont-ils tenu compte du changement de compost? Les conditions de température et d'humidité pour la culture sont-elles suffisamment contrôlées?

La coopérative a fait appel à des consultants, mais les résultats n'ont pas été probants. Pour certains, les champignonnistes semblent fermés aux conseils provenant de personnes extérieures et ils gardent la connaissance entre eux. Un comité interne de culture a été mis sur pied et il regroupait les champignonnistes, le directeur général, le directeur général adjoint et des cueilleurs. Cependant, il semble que le comité discute plutôt d'équipement et rarement de culture.

Quoi qu'il en soit, on a aussi constaté un problème de cueillette des champignons. On croit que l'opération de cueillette n'est pas suffisamment délicate, ce qui provoque des taches sur le produit. Ceci entraîne des pertes financières puisque des champignons tachés sont classés numéro 2 et valent 0.90 \$ la livre, au lieu de 1.50 \$ pour la catégorie numéro 1. On pense que l'éclairage des chambres ne serait peut-être pas adéquat et qu'il nuit aux opérations de cueillette. Personne ne semble avoir l'autorité pour changer la situation et les champignonnistes ne veulent pas jouer ce rôle. De façon plus générale, on a noté que les équipes n'étaient pas suffisamment autonomes et on a dû nommer des chefs d'équipe.

## Les conditions de travail

Les conditions de travail sont inscrites dans les règlements de régie interne, mais la situation à laquelle fait face l'entreprise depuis quelques années ne permet pas de suivre ces dispositions. La priorité de la coopérative concerne la sauvegarde des emplois.

En janvier 1991, pour la survie de l'entreprise, le directeur général de l'époque décide de baisser les salaires des membres de 9.75 \$ l'heure à 9.00 \$ l'heure, salaire toujours en vigueur actuellement pour les membres. Les employés obtiennent 7.00 \$ l'heure; les champignonnistes et le directeur général adjoint reçoivent 11.50 \$.

En 1991 et 1992, la coopérative tente l'expérience du salaire au volume afin de répondre à une demande des membres qui désiraient que la capacité de cueillette soit considérée dans la rémunération. En effet, un bon cueilleur pouvait récolter 100 livres à l'heure, comparativement à 35 livres l'heure pour le cueilleur le moins performant, qui étaient pourtant payés le même salaire. On a mis fin à l'expérience à l'automne 1992 quand les difficultés financières persistaient. Les bons cueilleurs pouvaient recevoir une rémunération équivalente à 18.00 \$ l'heure, ce qui n'avait pas de sens aux yeux des sociétaires dans le contexte d'une entreprise en difficulté.

Sous la gérance du directeur général embauché à la fin de 1992, les membres ont rétabli un taux horaire uniforme et a également procédé à des mises à pied. L'horaire de 12 jours de travail et deux jours de congé est établi. Le nombre d'heures rémunérées est limité à 44, mais les heures faites par les travailleurs sont affichées afin de stimuler la contribution bénévole des membres. Ce plan de redressement devait durer trois mois et il est en vigueur depuis décembre 1992.

## Conclusion

Les coopératives de travail présentées dans ce rapport de recherche ont connu quelques problèmes que les sociétaires ont tenté de résoudre de différentes façons. Nous identifions trois difficultés majeures rencontrées par ces coopératives de travail au début des années 1990: la rentabilité, la qualité du produit ou du service, et le fonctionnement coopératif.

Une première difficulté à laquelle étaient confrontées certaines coopératives de travail au début des années 1990 concerne **les effets de la crise économique**. À la Coopérative de travailleurs de confection de vêtements Quatre-Saisons, le seuil de rentabilité était difficile à atteindre à cause, notamment, de la concurrence livrée par les États-Unis et le Mexique; on anticipait également un effet de la crise qui était la chute de la demande pour le vêtement pour dames de moyenne gamme. La Coopérative de travail en entretien d'édifices La Salubrité et la Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti ont été affectées par la crise économique dans la mesure où la concurrence entre les entreprises de ces secteurs est devenue plus farouche. Les Champignons Waterloo ont subi les répercussions de la crise économique par une baisse des prix des champignons, obligeant même la fermeture d'une filiale récemment acquise.

Le cas de SCOPCAT est particulier. L'incendie constitue un accident qui n'est pas relié à la conjoncture économique. L'entreprise n'a pas subi la crise économique puisqu'elle se situe dans un créneau de production où la concurrence est pratiquement absente et où il existe une forte demande pour ce produit novateur. Ce sont plutôt les effets d'une crise plus générale du mode de production industriel touchant les aspects environnementaux qui lui ont causé des préjudices. Les nombreux changements de normes environnementales ont retardé le démarrage des opérations de production et ont représenté des dépenses supplémentaires.

Les réactions de ces coopératives ont été variées. La coopérative Quatre-Saisons a changé son produit et elle s'est orientée vers la production de vêtement d'enfants, croyant à juste titre que cet achat constituerait pour les ménages une dépense incompressible. On a aussi adopté des mesures productives performantes et susceptibles de générer un grand volume. L'établissement de ces mesures a été accompagné de changements organisationnels cherchant à développer la participation des travailleuses (incitation à devenir membres en donnant des privilèges aux sociétaires, rencontres mensuelles, création de postes de chefs d'équipe). La coopérative La Salubrité a réduit les coûts de production en introduisant la flexibilité du travail, ce qui a exigé l'élimination du poste de directeur et le partage du travail administratif entre les membres. L'implication d'un conseiller de la Corporation de développement communautaire des Bois-Francs a facilité la polyvalence des tâches. La recherche de nouveaux contrats a également été une préoccupation constante. Pour sa part, l'imprimerie Le Graffiti a pu maintenir des prix très bas en étant peu endettée et en restant prudente dans ses investissements. Elle effectue de la sous-traitance, ce qui lui permet de servir un plus grand nombre de clients et elle recourt à une main-d'oeuvre d'appoint au lieu d'automatiser sa production. En outre, Le Graffiti a été inspirée par le principe du "just in time", tout comme SCOPCAT, en maintenant l'inventaire de matières premières le plus bas possible. Quant à elle, la coopérative Les Champignons Waterloo a diminué les salaires versés aux travailleurs. Toutes ces coopératives, sauf Le Graffiti et Les Champignons Waterloo, ont introduit la formation dans leur plan de redressement.

Une deuxième difficulté rencontrée par des coopératives de travail concerne **la qualité de leur produit** ou service. On se rappelle que La Salubrité avait des lacunes en matière de contrôle de la qualité des travaux d'entretien. Les Champignons Waterloo éprouvait aussi des difficultés en ce qui a trait à la cueillette des champignons. Deux stratégies différentes ont été envisagées par ces coopératives. Dans le cas de La Salubrité, c'est par la formation et la polyvalence des tâches qu'on a réussi à responsabiliser les travailleurs. À Waterloo, on a préféré accentuer le contrôle en nommant des chefs d'équipe.

Une troisième difficulté touche **le fonctionnement** respectant plus ou moins les règles et les principes coopératifs. Les attitudes autoritaires de l'ex-directeur de La Salubrité ont eu des effets néfastes pour cette coopérative qui a redressé la situation en proposant une organisation du travail plus responsable. À SCOPCAT, le laissez-aller n'a pas eu les effets escomptés: au lieu d'intégrer la culture autogestionnaire syndicale, les nouveaux membres ont adopté des comportements plus près de leur socialisation primaire teintée d'autoritarisme et d'individualisme. Les membres proposent de formaliser et d'explicitier les règles coopératives pour atteindre leur objectif d'autogestion. Du côté des Champignons Waterloo, le fonctionnement démocratique n'est pas pleinement réalisé et il ne semble pas que des propositions concrètes soient envisagées pour le moment.

À titre de synthèse, nous identifions deux types de stratégies adoptées par les coopératives de travail pour faire face aux difficultés du début des années 1990: une innovatrice et l'autre d'inspiration fordiste. La stratégie innovatrice semble correspondre davantage à l'esprit coopératif et on la reconnaît par son souci d'inclusion et de requalification des travailleurs. Elle s'est servie des moyens suivants pour résoudre les difficultés rencontrées: produit nouveau; introduction de la flexibilité et la polyvalence chez les travailleurs; mesures participatives dans l'organisation du travail; formation; formalisation des règles coopératives; recherche de nouveaux débouchés; et adoption du "just in time". La stratégie fordiste se caractérise par l'exclusion et la déqualification des travailleurs (Bélanger et Lévesque, 1992) et elle comporte des mesures plutôt caractéristiques de l'entreprise capitaliste traditionnelle. Les principales mesures de cette stratégie sont: limitation des investissements; sous-traitance; diminution des salaires; accentuation du contrôle.

La description de ces coopératives de travail montrent qu'un certain nombre d'entre elles ont traversé le début des années 1990 en étant innovantes, alors que d'autres ont été plus conservatrices dans leur stratégie. Nous savons, par ailleurs, que des entreprises capitalistes effectuent des changements importants et laissent une plus grande place aux travailleurs dans la propriété et le processus de décision. Dans ce contexte, les coopératives de travail conservent-elles toujours leur avance démocratique et participative sur les entreprises capitalistes? C'est à cette question que s'adresse la poursuite de nos travaux et que permettra une comparaison rigoureuse entre les coopératives de travail et les entreprises dites modernisées.

## Bibliographie

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992a), "Amérique du Nord: la participation contre la représentation?", *Travail* (Paris), no 24, hiver 1991-1992, pp. 71 à 90.

Champignons Waterloo (1989), *Règlement de régie interne*.

COMEAU, Yvan et Benoît LÉVESQUE (1994), *La participation des travailleurs dans les coopératives de travail et dans les entreprises capitalistes au Québec*, Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM.

Coopérative de travail en entretien d'édifices "La Salubrité" (1989), *Statuts et règlements*, 24 p.

Coopérative Quatre-Saisons, *Code de déontologie et Les devoirs et responsabilités du chef d'équipe*.

Coopérative des travailleurs en imprimerie Le Graffiti (1990), *Règlement de régie interne*, 13 p.

CDC des Bois-Francis, *Le bottin communautaire du Québec*, Victoriaville, 1987, 72 p.

Fédération québécoise des coops de travail (1993), "Scopcat se relève de l'incendie". *Au travail ensemble*, no 16.

FOURNIER, Roger (1990), *Rapport diagnostique*, CAMO, Les Champignons Waterloo, 46 p.

LAPOINTE, Paul-André (1993), *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Montréal, CRISES, no 9303, 30 p.

SCOPCAT et Syndicat de SCOPCAT (CSN), *Convention collective de travail*, 22 p.

Société coopérative ouvrière de production de caoutchouc, *Règlement de la régie interne*.

# Annexe

## Guide d'entrevues dans les coopératives de travail

### Description de l'entreprise:

#### La production:

- type de production: que produit-on?
- description de l'usine: âge des bâtiments et de l'équipement; capacité de production; source des matières premières; destination des produits.

#### La main-d'oeuvre de l'entreprise:

- nombre total d'employés:
- nombre total de cadres:
- nombre total d'employés à l'heure:
- nombre total d'employés syndiqués de bureau:
- répartition des employés et des cadres par secteur de production:
- y a-t-il un syndicat? Plusieurs?

#### Évolution de l'emploi:

- diminution ou augmentation:
- mécanismes de réduction du nombre de postes de travail:
- composition de la main-d'oeuvre et modification de cette composition (jeune/vieux; qualifiés/non qualifiés; journaliers/ouvriers de métiers).

#### Données économiques:

- états financiers:
- coûts de production:
- investissements.

#### Opérations de production:

- étapes de la production: les identifier et les situer les unes par rapport aux autres;
- description des principales opérations de production;
- pour chaque opération: description des machines et des équipements;
- description des nouveaux types d'équipements et machines en voie d'implantation ou à venir;
- stades de l'automatisation: types d'ordinateurs et générations.

### L'organisation du travail:

#### Organisation du travail:

- formes traditionnelles:
  - formes de contrôle des mouvements de main-d'oeuvre sur la base de l'ancienneté;
  - procédures d'affectation;
  - postes de travail;
  - nombre de tâches différentes;
  - contenu des tâches;
  - pertinence et efficacité des formes traditionnelles d'OT (organisation du travail).

- formes nouvelles:
  - formes de contrôle des mouvements de main-d'oeuvre sur la base de l'ancienneté;
  - procédures d'affectation;
  - postes de travail;
  - nombre de tâches différentes;
  - contenu des tâches;
  - pertinence et efficacité des formes traditionnelles d'OT.
  - modalités d'implantation et identification des formes existantes:
    - description des équipes de travail;
    - comités de sécurité;
    - échelle de progression;
    - polyvalence;
    - salaire basé sur la connaissance;
    - une seule tâche avec plusieurs niveaux de salaire;
    - cercles de qualité/équipes de travail;
  - formes de la vie syndicale dans le cadre des nouvelles formes d'OT.

#### Qualification des tâches:

- qualifications exigées dans les formes traditionnelles d'organisation du travail;
- nouvelles qualifications exigées:
  - par l'utilisation des nouvelles technologies;
  - par les nouvelles formes d'organisation du travail;
- formes de reconnaissance des nouvelles qualifications exigées.

#### Formation:

- scolarité exigée par l'entreprise;
- lieux et moments de la formation;
- contenu des programmes de formation;
- évaluation des programmes de formation;
- la formation donnée est-elle spécifique et technique ou longue et technico-sociale?
- au niveau de la formation, cherche-t-on à donner accès ou non au nouveau savoir technologique?
- le savoir-faire des travailleurs est-il reconnu ou non?

#### Sélection:

- identifier les critères et les mécanismes de sélection des personnels;
- pour la sélection, privilégie-t-on la qualification ou non?

#### Division du travail:

- la division du travail se fait-elle selon le mode de la parcellisation ou de la polyvalence?
- la division fonctionnelle se fait-elle selon le mode entretien-production, inspection-production ou selon le principe du décloisonnement et de l'enrichissement?
- la description des tâches et des classifications est-elle détaillée avec précision ou faite de façon large?

#### Le contrôle et la coordination du travail:

- description des paliers hiérarchiques;
- le contrôle se fait-il selon le mode de la hiérarchie ou de l'autonomie?
- au niveau du contrôle, la hiérarchie procède-t-elle selon le principe de sanction ou de l'animation?
- confie-t-on aux travailleurs une responsabilité forte ou faible?
- la coordination se fait-elle à partir d'un contrôle du respect des règles ou à partir d'une intériorisation des normes, d'un investissement dans la culture d'entreprise?
- la distribution des tâches est-elle faite par le contremaître ou par des équipes?
- l'information se fait-elle dans un sens unique (descendante) ou dans les deux directions (descendante-ascendante)?

## Description des horaires de travail

### Temps supplémentaire:

- importance en % du nombre total d'heures travaillées;
- évolution de la situation et comparaison entre les anciennes et les nouvelles formes d'OT;
- réglementation sur le temps supplémentaire.

## Le compromis institutionnalisé

### Représentation des travailleurs:

- comment les travailleurs sont-ils représentés auprès de la direction pour la négociation de leurs conditions de travail? Par un syndicat? Par un comité représentatif des travailleurs (syndicat de boutique)? Sans aucune représentation?

### Différentes formes de statuts des travailleurs:

- forme unique ou duale?
- travailleurs temporaires?
- statuts semblables ou différents pour un travail de même nature?
- salaires et type de sécurité d'emploi selon les statuts?
- quelle est la durée du contrat de travail?

### Rémunération:

- que prévoit la convention au niveau des salaires?
- quelle est la(les) forme(s) de rémunération prévue? Le salaire? La participation au profit? La participation à la productivité?
- le salaire est-il individualisé selon la production? Selon la compétence? Selon les classifications?

### Participation du syndicat et des ouvriers dans l'implantation et l'opérationnalisation des changements technologiques et organisationnels (selon la convention):

- existence de comités ad hoc et composition;
- clauses de convention pour régir les changements;
- négociation sur les projets de modernisation de l'entreprise;
- positions syndicales sur les changements.

### Les promotions:

- se font-elles selon l'ancienneté? Selon la compétence?

### Type de relations patronales-syndicales?

- existe-t-il dans la convention une déclaration de principes? Celle-ci vise-t-elle l'affirmation des droits de gérance ou d'objectifs communs?
- la gestion des griefs telle que prévue dans la convention collective est-elle procédurale ou substantive?
- données sur l'absentéisme et le roulement;
- données sur les grèves depuis 10 ans (nombre et enjeux);
- enjeux des négociations depuis 10 ans et dans les prochaines;
- évolution du taux de syndicalisation dans l'entreprise.

### Ententes informelles:

- existent-elles? Préciser.