

Monographie de la Coopérative de travail Promo Plastik

Roch Gosselin

sous la direction de Yvan Comeau

Mai 2003

Les Cahiers du CRISES
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale
ES0303

Note sur l'auteur

Roch Gosselin est étudiant au doctorat en sciences de l'orientation, Université Laval.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	VII
RÉSUMÉ	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	3
1.1 Le milieu.....	3
1.1.1 Quelques éléments d'histoire.....	3
1.2 Les données économiques	4
1.2.1 Le marché du travail.....	4
1.2.2 La structure de l'emploi	5
1.2.3 Les revenus d'emploi	7
1.3 Les données sur la population.....	9
1.4 Synthèse sur les données économiques et sur la population.....	10
1.5 Le projet initial.....	11
1.6 Les promoteurs/promotrices et les appuis	11
1.7 Le démarrage.....	12
CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES	15
2.1 Les acteurs internes	15
2.1.1 L'assemblée générale des membres	15
2.1.2 Le conseil d'administration.....	16
2.1.3 Le directeur général et les employés.....	16
2.2 Le réseau	17

CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	19
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	19
3.2 Les acquis des producteurs/productrices salariés	20
3.3 Les rapports avec l'extérieur.....	21

CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	23
4.1 Le profil organisationnel.....	23
4.2 Les processus organisationnels	26
4.2.1 L'organisation du travail	26
4.2.2 La formation des producteurs/productrices	29
CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	33
5.1 Sur le plan des réalisations	33
5.2 Sur le plan de l'économie sociale.....	33
5.3 Sur le plan sociétal.....	34
CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES.....	37
BIBLIOGRAPHIE	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Le marché du travail dans la MRC de L'Islet au milieu de l'an 2000.....	4
Tableau 2	La structure de l'emploi dans la MRC de L'Islet (1996)	5
Tableau 3	Revenus d'emploi selon le sexe dans la MRC de L'Islet, la région Chaudière-Appalaches et l'ensemble du Québec (1996).....	8
Tableau 4	Scolarité dans la MRC de L'Islet, dans la région Chaudière-Appalaches et au Québec (1996).....	10

RÉSUMÉ

L'intérêt de cette monographie est double. En premier lieu, puisqu'il s'agit de la transformation partielle d'une entreprise privée, l'expérience de la Coopérative de travail Promo Plastik offre un exemple d'émergence plutôt rare. En deuxième lieu, il s'agit d'une coopérative de travail oeuvrant dans le domaine de la fabrication d'articles publicitaires et promotionnels par injection de plastique et dans l'impression par estampage à chaud, sérigraphie et « tampographie » ; on sait, par ailleurs, que la très grande majorité des coopératives de travail oeuvrent dans le domaine des services.

La Coopérative voit le jour en 1992 lorsque la compagnie Plastique Gagnon de Saint-Jean-Port-Joli se départit de sa division Promo Plastik. Elle compte neuf travailleurs/travailleuses sociétaires et un membre auxiliaire ; en période de haute production, 25 personnes oeuvrent à la production. Trois ans après un démarrage ayant demandé une certaine adaptation de la part des travailleurs/travailleuses, la Coopérative traverse la crise majeure de son histoire après la faillite de deux clients.

Plusieurs indices révèlent que la Coopérative favorise l'inclusion politique des travailleurs/travailleuses sociétaires et qu'elle cherche à promouvoir la qualification au travail. Il demeure que le développement de l'esprit coopératif représente un souci perpétuel et que la formation est très souvent reléguée au second plan à cause des urgences de la production. Pourtant, Promo Plastik ne peut faire l'économie d'une main-d'œuvre polyvalente et innovatrice dans un secteur où la nouveauté des produits permet de préserver et d'acquérir de nouvelles parts du marché.

INTRODUCTION

La monographie de Promo Plastik est produite dans le cadre des travaux de l'équipe « Les configurations de l'économie sociale et solidaire au Québec et ses rapports au marché, à l'État et à la société civile » du CRISES. À l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* de Comeau (2000), les données analysées proviennent de plusieurs sources comme les sources documentaires et les entrevues.

Parmi les sources documentaires, la Coopérative de travail a accumulé d'innombrables articles de journaux relatant sa création et son parcours à travers les années. Des documents internes comme le plan stratégique 1999-2000, les statuts et règlements, la convention de travail et le plan de développement des ressources humaines ont grandement contribué à comprendre la situation actuelle de l'organisation. Le bulletin régional sur le marché du travail dans la région de Chaudière-Appalaches, publié par Emploi-Québec (2000), et le diagnostic socio-économique du Centre local de développement (CLD) de la MRC de L'Islet (1999) ont pour leur part servi à dresser le tableau local et régional de cette coopérative de travail située à Saint-Jean-Port-Joli. Par ailleurs, l'essai de maîtrise de Josée Bhérier (1995) a permis de relater les changements survenus chez les travailleurs / travailleuses suite à la transformation partielle de l'entreprise privée en coopérative de travail.

Une entrevue informelle avec la présidente du conseil d'administration, Linda Hanbury et la trésorière, Hélène Ménard, de même que deux entrevues formelles (en octobre et novembre 2000) avec le directeur général, Serge Kirouac, ont contribué à compléter les renseignements requis pour décrire la Coopérative. Une visite des lieux de production a permis de recueillir quelques notes d'observation. Les informations contenues dans cette monographie ont été validées auprès du directeur général.

CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Les principaux éléments du contexte d'émergence de la Coopérative de travail participent à une compréhension du milieu, du projet initial ainsi qu'une connaissance des promoteurs / promotrices, des appuis reçus dans leur projet et de la période de démarrage.

1.1 LE MILIEU

L'étude du milieu comprend des données de la région sur le plan économique (nombre d'entreprises, structure d'emploi, revenus moyens, taux de chômage et taux de pauvreté) et sur le plan démographique (population, âge et vieillissement, statuts familiaux, niveau de scolarité et nombre de familles monoparentales). En suivant la recommandation de Comeau (2000 : 7), sur l'importance de données descriptives, évolutives et comparatives, cette présentation du contexte d'émergence débute par quelques éléments d'histoire sur la région.

1.1.1 Quelques éléments d'histoire

Après la déportation survenue en 1755, des Acadiens s'installent dans les villages de la Côte-du-Sud située entre Montmagny et Sainte-Anne de la Pocatière. Peu avant la prise de Québec par les Anglais, le major Scott et ses troupes, recrutées parmi celles de Wolfe, brûlent, en septembre 1759, les villages de Kamouraska, Rivière-Ouelle, Sainte-Anne-de-La-Pocatière, Saint-Roch-des-Aulnaies, Saint-Jean-Port-Joli et L'Islet. Cette épreuve de l'histoire n'a pas empêché les habitants de développer leur coin de pays. La forêt, la culture de la terre, les métiers d'art, le tourisme et l'industrialisation ont contribué au développement de l'économie locale et régionale. Des artisans et des artisanes comme Émilie Chamard et des artistes tels que Médard, Jean Julien et André Bourgault (sculpteurs sur bois) ainsi qu'Eugène Leclerc (fabricant de bateaux) ont redoré et relancé les métiers d'art du Québec, dès le début des années 1930, et ont ainsi contribué à la notoriété de la région de Saint-Jean-Port-Joli devenue la capitale de la sculpture.

Aujourd'hui, la ville qui accueille la Coopérative de travail Horisol, Saint-Jean-Port-Joli est une ville de 3 400 habitants (en 2000) située à 100 kilomètres à l'est de Québec. Cette ville fait partie de la MRC de L'Islet qui fait partie de la région administrative

Chaudières-Appalaches (région 12). La MRC est bornée par le fleuve Saint-Laurent au nord, la MRC de Montmagny à l'ouest, la MRC de Kamouraska à l'est et l'État du Maine au sud. La MRC de L'Islet comprend 15 municipalités pour une population approximative de 20 000 personnes. En 2000, la fusion des deux municipalités de L'Islet et de L'Islet-sur-Mer a fait passer le nombre de municipalités de 16 à 15.

1.2 Les données économiques

Les données économiques renseignent sur le marché du travail, la structure de l'emploi et la répartition des revenus entre les sexes.

1.2.1 Le marché du travail

Le tableau suivant présente la situation du marché du travail dans la région 12 au milieu de l'an 2000. Les données proviennent du bulletin régional sur le marché du travail de la région Chaudière-Appalaches publié par Emploi-Québec au deuxième trimestre 2000.

Tableau 1
Le marché du travail dans la MRC de L'Islet au milieu de l'an 2000

	Taux de chômage	Taux d'activité
Ensemble du Québec	9,0 %	61,9 %
Région Chaudière-Appalaches (région 12)	6,4 %	60,0 %
MRC de L'Islet	6,4 %	60,0 %

Source : Emploi-Québec (2000).

D'après ce tableau, le marché du travail dans la MRC de L'Islet s'avère plutôt avantageux pour la main-d'œuvre avec un taux de chômage de 6,4 % comparativement à un taux de 9% pour l'ensemble du Québec. Ce taux de chômage est à un niveau relativement bas, soit 6,4 %, comparativement au taux moyen de 13,9 % en 1996. D'après Emploi-Québec, il s'agit davantage d'une baisse de la population active que de l'effet d'une véritable relance économique.

Les grands indicateurs de l'Enquête sur la population active, tel le taux de chômage qui chute, passant de 9,0 % au premier trimestre de 1999 à seulement 6,4 % en 2000, à cause uniquement de la forte baisse de la population active, ne permettent pas de vraiment qualifier la dynamique du marché du travail régional. La forte baisse du nombre de chômeurs et de chômeuses, malgré l'absence de création d'emplois, pourrait laisser croire à une forme de découragement des chercheurs d'emploi, ce qui apparaît improbable dans les faits. (Emploi-Québec, 2000 : 10)

Il est donc permis d'avoir un doute sur la signification réelle d'une diminution du taux de chômage.

1.2.2 La structure de l'emploi

Le recensement sur la population canadienne de 1996 permet de comparer la MRC de L'Islet à la région Chaudière-Appalaches et au Québec.

Tableau 2
La structure de l'emploi dans la MRC de L'Islet (1996)

	MRC de L'Islet	Région Chaudière-Appalaches	Province de Québec
Secteur primaire			
Agriculture et services connexes	8,2 %	6,0 %	2,2 %
Exploitation forestière	3,1 %	1,2 %	0,7 %
Total	11,3 %	7,2 %	2,9 %
Secteur secondaire			
Industries manufacturières	32,4 %	21,5 %	16,5 %
Industries de la construction	3,3 %	5,5 %	4,6 %
Total	35,7 %	27,0 %	21,1 %
Secteur tertiaire			
Commerce (gros et détail)	12,3 %	16,3 %	17,1 %
Services publics (santé, éducation)	14,4 %	20,0 %	22,6 %
Autres services	22,3 %	25,7 %	31,3 %
Total	49,0 %	62,0 %	51,0 %
Sans objet et autres	4,0 %	3,8 %	4,5 %

Source : Statistique Canada, 1996.

Le caractère rural de la MRC de L'Islet fait qu'une proportion importante de la population active (11,3 %) se retrouve dans le secteur primaire (agriculture et exploitation forestière). Plutôt rurale, la région Chaudière-Appalaches compte 7,2 % de sa population active dans le secteur primaire, comparativement à 2,9 % pour le Québec. En ce qui concerne le secteur secondaire, il est relativement important dans la MRC de L'Islet (35,7 % de la population active) et dans la région de Chaudière-Appalaches (27,0 % de la population active), comparativement au Québec (21,1 % de la population active). Le secteur tertiaire est relativement faible dans la MRC de L'Islet (49,0 % de la population active) et il est à peine plus faible que la moyenne québécoise (51,0 % de la population active) ; le secteur tertiaire est fort important pour la région de Chaudière-Appalaches (62,0 % de la population active).

Le secteur secondaire de la MRC de L'Islet est surtout caractérisé par la présence de la grande entreprise (six établissements rassemblent 50,0 % des emplois manufacturiers). Les PME de moins de 50 employés ne fournissent que 21,0 % des emplois manufacturiers de la MRC, alors qu'ils contribuent à 27,0 % des emplois de la région administrative et de l'ensemble du Québec.

Selon le ministère de l'Industrie et du Commerce (1998), le secteur industriel de la MRC est fortement exportateur. En effet, 40,0 % des 65 principaux établissements manufacturiers exportent leurs produits alors que cette moyenne est de 31 % pour la région de Chaudière-Appalaches et de 27 % pour l'ensemble du Québec. La transformation du bois représente le premier secteur manufacturier de la MRC (55,9 % de tous les employés à la production), l'industrie du meuble et des articles d'ameublement, le deuxième secteur manufacturier (18,5 % des emplois) et l'industrie de l'habillement, le troisième secteur manufacturier (14,3 % des emplois).

Les autres types d'industries (11,4 % des emplois) comprennent de grandes entreprises de la MRC fabriquant des produits électriques (à L'Islet) et des produits de plastique et métalliques (à Saint-Jean-Port-Joli). Ces industries portent la valeur ajoutée des biens produits à un niveau considérable.

La structure industrielle de la MRC demeure caractérisée par un faible taux de pénétration technologique. En effet, 64,0 % des emplois à la production se retrouvent dans des secteurs de faible technologie, la transformation du bois représentant une proportion importante de ces emplois. Les entreprises de moyenne-haute technologie (machines électriques, matériel de transport, chimie) et de haute technologie (aérospatiale, industries pharmaceutiques, ordinateurs) ne comptent que pour 4,0 % des emplois à la production dans toute la MRC (130 emplois).

Selon des statistiques émises en 1996 par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), la région Chaudière-Appalaches compte environ 48 500 personnes ayant une incapacité, soit 13 % de la population. Le taux d'activité au travail de ces personnes handicapées représente 22,4 % comparativement à 67,7 % pour la population non handicapée. Comme le mentionne Fournier (1996), au Québec, les personnes handicapées ont un taux de chômage quatre fois plus élevé que dans la population en général.

1.2.3 Les revenus d'emploi

Le tableau suivant s'intéresse à la comparaison des revenus d'emploi entre la MRC de L'Islet, la région de Chaudière-Appalaches et le Québec, et entre les hommes et les femmes.

Tableau 3
Revenus d'emploi selon le sexe dans la MRC de L'Islet, la région
Chaudière-Appalaches et l'ensemble du Québec (1996)

	MRC de L'Islet	Région Chaudière- Appalaches	Québec
Personnes ayant un revenu d'emploi (temps plein et temps partiel)			
Revenu moyen d'emploi (\$)	19 179	22 090	25 116
Hommes	22 946	26 136	29 824
Femmes	13 809	16 869	19 472
Personnes ayant travaillé toute l'année à plein temps			
Revenu moyen d'emploi (\$)	25 675	30 510	35 021
Hommes	28 593	33 822	39 340
Femmes	19 781	24 800	28 449
Personnes ayant travaillé à temps partiel ou une partie de l'année			
Revenu moyen d'emploi (\$)	14 709	14 892	15 877
Hommes	18 090	17 832	18 888
Femmes	10 932	11 927	12 996

Source : Statistique Canada, 1996.

Les revenus d'emploi dans la MRC de L'Islet sont en moyenne plus bas que ceux versés dans la région et au Québec. Le revenu moyen est de 19 179 dollars dans la MRC comparativement à 22 090 dollars dans la région et à 25 116 dollars au Québec. De plus, en règle générale, les différences de revenus d'emplois entre les hommes et les femmes sont favorables aux premiers. En effet, le revenu moyen d'emploi à temps plein des femmes représente 70 % du revenu moyen d'emploi à temps plein des hommes dans la MRC de L'Islet comparativement à 73 % pour le Québec.

En 1996, les revenus d'emploi des ménages sont de 34 632 dollars dans la MRC de L'Islet et de 42 229 dollars dans la région de Québec. Entre 1991 et 1996, ces revenus ont augmenté davantage dans la MRC que dans l'ensemble du Québec. Mais, il reste que le revenu moyen des familles de la MRC est inférieur de 20 % à celui du Québec en 1996. Malgré la faiblesse économique de la MRC et le niveau relativement bas des revenus d'emploi, on peut croire que le coût de la vie abordable réduit les écarts entre riches et pauvres puisqu'en 1996, 12,5 % des familles économiques sont considérées à faibles revenus dans la MRC comparativement à 19,4 % pour l'ensemble du Québec.

La MRC rassemble environ 984 adultes prestataires de la sécurité du revenu. Avec les 333 enfants à la charge de ceux-ci, le nombre total des prestataires dépasse les

1 300 personnes pour totaliser 6,5 % de la population totale. Le revenu moyen des familles monoparentales, au nombre de 665, est à peu près le même dans la MRC (26 478 dollars) que dans l'ensemble de la région de Chaudières-Appalaches (26 797 dollars) et au Québec (26 157 dollars).

1.3 LES DONNÉES SUR LA POPULATION

Puisque la MRC est principalement rurale, environ 35 % de la population est concentrée dans quatre municipalités du littoral : Saint-Jean-Port-Joli (3 402 habitants), Saint-Roch-des-Aulnaies (1 008 habitants), et la nouvelle municipalité fusionnée de L'Islet-sur-Mer et L'Islet (2 720 habitants). À l'exception de Saint-Pamphile (2 900 habitants), de Sainte-Perpétue (2 028 habitants), de Saint-Aubert (1 400 habitants) et des trois autres déjà mentionnées, toutes les localités comptent moins de 1 000 habitants. Comme dans la plupart des territoires ruraux périphériques du Québec, il se manifeste dans la MRC de L'Islet une stabilisation de la population. Il existe toutefois des zones éprouvant une décroissance démographique et et d'autres zones bénéficiant d'une croissance de la population. Ainsi, des municipalités comme Saint-Jean-Port-Joli, Saint-Pamphile et Saint-Aubert voient leur population augmenter depuis quelques années.

Dans la région de Chaudière-Appalaches, le poids démographique la MRC de L'Islet diminue principalement à cause du fait que la population des MRC de Chaudière-Appalaches à proximité de Québec connaît une croissance importante. Le taux de natalité de la MRC de L'Islet est effectivement plus faible que celui de la région : 10 naissances pour 1 000 habitants dans la MRC comparativement à 11 pour la région de Chaudière-Appalache et à 11,5 pour Québec. On comprend alors pourquoi le nombre de familles monoparentales est relativement faible dans la MRC; pour un total d'environ 5 500 familles, on compte 665 familles monoparentales (12,1 %), un taux plus faible que celui du Québec (15,9 %).

La population de la MRC est relativement vieille : la proportion de personnes âgées dans la MRC de L'Islet (15,7 % en 1996) est plus élevée que celle de la région Chaudière-Appalaches (11,9 %) et que celle du Québec (12,1 %). Par contre, la proportion d'enfants et d'adolescents dans la MRC est comparable à celle de la région et à celle de Québec qui se situent toutes entre 19 % et 20 %. En ce qui concerne la mortalité, la

proportion de personnes âgées étant plus forte dans la MRC que dans la région et qu'au Québec, le taux de mortalité devrait être relativement élevé dans les prochaines années.

Le tableau suivant présente la scolarité de la population de 15 ans et plus dans la MRC de L'Islet comparée à celle de la région de Chaudière-Appalaches et à celle du Québec.

Tableau 4
Scolarité dans la MRC de L'Islet,
dans la région Chaudière-Appalaches et au Québec (1996)

	MRC de L'Islet	Région Chaudière- Appalaches	Québec
Moins d'une 9 ^{ième} année	32,8 %	21,7 %	18,1 %
9 ^{ième} à 13 ^{ième} année	36,8 %	37,1 %	34,9 %
Études post-secondaires	25,8 %	33,1 %	34,8 %
Diplôme universitaire	4,6 %	8,1 %	12,2 %

Source : Statistique Canada, 1996.

La population de la MRC bénéficie d'une scolarité moindre que celle la région et que celle du Québec. Le tableau précédent montre que dans la MRC de L'Islet, 32,8 % de la population de 15 ans et plus n'a pas complété une 9^{ième} année (21,7 % dans la région et 18,1 % au Québec), et que seulement 4,6 % de la population possède un diplôme universitaire (8,1 % dans la région et 12,2 % au Québec). La situation risque de ne pas s'améliorer à court terme puisque dans la MRC, la population de 15 à 24 ans est relativement nombreuse à ne pas fréquenter l'école (36,7 % dans la MRC et 30,9 % pour le Québec). De manière générale, les clientèles scolaires de la MRC ont connu une diminution importante jusqu'au milieu des années 1990, suite à la baisse de la natalité. Cette tendance à la décroissance s'est résorbée et on peut maintenant davantage parler d'une stabilisation du nombre d'écoliers.

1.4 SYNTHÈSE SUR LES DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SUR LA POPULATION

Il apparaît que Saint-Jean-Port-Joli et la MRC de L'Islet sont dans une phase de croissance économique qui caractérise également la région Chaudière-Appalaches avec toutes deux un taux de chômage de 6,4 %. La production manufacturière dans la MRC est relativement importante puisque le secteur secondaire occupe 35 % de sa population active; il s'agit d'une production orientée vers l'exportation et où la grande entreprise est importante puisqu'elle embauche 50 % de ces emplois manufacturiers. Les salaires

moyens sont plus faibles dans la MRC de L'Islet que dans la région Chaudière-Appalaches et qu'au Québec. Enfin, la population de la MRC est moins scolarisée que celle de Chaudière-Appalaches et que celle du Québec.

1.5 LE PROJET INITIAL

En 1992, la compagnie Plastique Gagnon de Saint-Jean-Port-Joli décide de se départir de sa division Promo Plastik, une entreprise spécialisée dans la fabrication d'articles publicitaires et promotionnels par injection de plastique et dans l'impression par estampage à chaud, sérigraphie et « tampographie ». La direction de Plastique Gagnon veut se départir de cette division pour mieux se concentrer sur le secteur industriel. Elle offre donc cette division à un groupe d'employés qui sont déjà au service de Promo Plastik. Les six employés formant ce groupe de même que trois autres personnes provenant de l'extérieur de Plastique Gagnon se consultent et décident de saisir l'opportunité de posséder leur propre entreprise. Après plusieurs mois de démarches et avec l'aide de la Corporation de développement économique de la MRC de L'Islet, ces personnes décident de se regrouper et de former une coopérative de travail.

Promo Plastik a été l'objet, en 1995, d'une étude exploratoire sur le processus transitionnel des employés lors du passage de l'entreprise à une coopérative de travail (Bhérier, 1995). Dans cet essai, l'auteure identifie les composantes culturelle, sociale et individuelle de cette transition. Il ressort de l'étude que cette transition est empreinte d'insécurité puisque les travailleurs/travailleuses acquièrent en plus du statut d'employé celui de gestionnaire et d'entrepreneur. Les personnes interrogées remarquent qu'au prix d'un certain dépassement de soi, il se crée, lors de cette transition, une nouvelle culture d'entreprise marquée par la solidarité et qu'elles pratiquent davantage la polyvalence et l'entraide dans les tâches.

1.6 LES PROMOTEURS/PROMOTRICES ET LES APPUIS

Les promoteurs/promotrices sont essentiellement les employés de Plastique Gagnon qui reprennent la division Promo Plastik pour la transformer en coopérative de travail. Son principal objet est de fournir du travail à ses membres en exploitant une entreprise dans le domaine de la fabrication, la distribution et l'impression d'articles de plastique et objets connexes. La Coopérative de travail est formée de neuf membres réguliers, incluant le directeur général, et d'un membre auxiliaire.

De nombreuses démarches sont entreprises aussi afin de s'assurer les appuis et le financement nécessaires à ce projet qui se chiffre à 300 000 dollars, sans oublier la mise de fonds initiale demandée aux membres de la Coopérative pour permettre d'assurer le roulement de l'entreprise. Les appuis sont « l'ensemble des soutiens, financiers ou non qui ont souvent donné aux fondateurs/fondatrices l'assurance et le *coup de pouce* nécessaires pour concrétiser leur projet » (Defourny, 1994 : 83). Le groupe d'employés frappe à la porte de la Société de développement industriel (SDI), de la Caisse populaire de Saint-JeanPort-Joli, du Centre d'aide aux entreprises (CAE) de Montmagny-L'Islet et du Fonds de développement communautaire de Saint-Jean qui acceptent tous d'apporter leur contribution au projet d'achat en consentant les prêts nécessaires pour l'acquisition de l'entreprise et l'achat de nouvelles machines. La Coopérative de travail voit donc le jour officiellement le 1^{er} novembre 1992.

1.7 LE DÉMARRAGE

En supposant que la période de démarrage comprend les trois premières années de fonctionnement, le groupe d'employés bénéficie d'opportunités et rencontre, par ailleurs, des difficultés à l'externe. Les deux premières années d'opération sont relativement faciles et rentables car la Coopérative de travail hérite des clients et des contrats de la compagnie mère Plastique Gagnon dont Promo Plastik était une division. De plus, faisant déjà partie de Promo Plastik, les mêmes employés se connaissent bien pour avoir travaillé quelques années ensemble. À la création de la Coopérative, une seule personne ne peut pas être maintenue en poste car on ne peut pas garantir assez de travail pour un « homme » d'entretien dans une petite entreprise comme Promo Plastik. Si besoin de main-d'œuvre il y a, c'est dans le domaine de la bureautique. En somme, à l'interne, il n'y a pas vraiment de difficultés dans le démarrage.

Les problèmes viennent surtout de l'extérieur de la Coopérative. Lors de sa création, les neuf membres doivent se confronter au scepticisme de la compagnie Plastique Gagnon qui ne croit pas au succès de cette formule coopérative puisqu'elle repose sur les capacités d'un groupe d'employés n'ayant pas d'entraînement à la gestion. Les deux premières années d'opération confondent les préjugés puisque la Coopérative passe avec succès les tests de la rentabilité et du bon fonctionnement général des activités. Toutefois, la troisième année d'opération est catastrophique à cause des faillites de deux clients totalisant un manque à gagner approximatif de 80 000 dollars. Un des clients qu'avait

auparavant Plastique Gagnon fait une faillite qui ne laisse guère d'espoir à la Coopérative, puisqu'elle totalise 500 000 dollars et résulte apparemment d'un changement trop drastique de production et d'une expansion incontrôlée. À lui seul, ce client fait perdre à peu près 60 000 dollars à Promo Plastik en 1995. L'autre client qui entretenait des liens d'affaires avec la Coopérative depuis ses débuts déclare faillite et cause une perte additionnelle de 20 000 dollars. Les travailleurs/travailleuses de la Coopérative perdent une certaine naïveté en ayant pris pour acquis, affirme le directeur général, « que tout le monde était honnête en affaires, que tout le monde payait ses comptes ». On n'avait pas fait de vérification tout particulièrement dans le cas du premier client, car il avait toujours bien payé ses comptes chez Plastique Gagnon. Suite à ces mésaventures, la Coopérative de travail frôle la faillite elle-même en ayant dû se départir de ses liquidités. Pour passer à travers la crise, les travailleurs/travailleuses coupent également leur salaire de 15 %. Grâce au soutien d'un nouvel intervenant financier, la Caisse d'économie des travailleurs et des travailleuses de Québec qui permet d'obtenir un nouveau fonds de roulement, Promo Plastik peut continuer ses opérations.

CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES

Ce chapitre présente les acteurs internes (ou instances) et les acteurs externes qui interviennent dans le fonctionnement de la Coopérative de travail PromoPlastik. La Coopérative relève de la Loi sur les coopératives L.R.Q., chapitre C-67-2.

2.1 LES ACTEURS INTERNES

Les acteurs internes comprennent l'assemblée générale des membres et le conseil d'administration.

2.1.1 L'assemblée générale des membres

À la fondation, la Coopérative de travail PromoPlastik compte neuf membres. En novembre 2000, elle compte encore neuf membres et un membre auxiliaire. Le statut de membre auxiliaire ne donne pas droit de vote à l'assemblée générale, ne rend pas éligible à une fonction et ne donne pas accès aux avantages de membre de la Coopérative. Dans les statuts et règlements de la Coopérative, il est stipulé que certaines conditions doivent être respectées pour qu'une personne devienne **membre ordinaire** :

- être en mesure de participer à l'objet pour lequel la Coopérative est constituée ;
- faire une demande d'admission, sauf dans le cas d'un fondateur ;
- souscrire et payer le nombre minimum de parts sociales tel que stipulé à l'article 2.1 du présent règlement (trois cents (300) parts sociales de 10 dollars chacune) ;
- souscrire en parts sociales ou en parts privilégiées admissibles au Régime d'investissement coopératif sa quote-part du montant de 160 000 dollars exigé par la Société de développement industriel du Québec, cette quote-part étant payable sur une période de dix (10) ans, à même une retenue sur le revenu gagné à titre de travailleur de PromoPlastik. Coopérative de travailleurs, et donner à cette dernière l'autorisation d'effectuer un tel prélèvement ;
- participer à une réunion de formation technique et coopérative ;
- être admise par le Conseil, sauf dans le cas d'un fondateur ;
- s'engager à respecter les règlements de la Coopérative ;
- signer le contrat de membre et de souscription s'il y a lieu.

Pour devenir **membre auxiliaire** de la Coopérative, une personne doit satisfaire à ces conditions d'admission :

- être en mesure de participer à l'objet pour lequel la Coopérative est constituée ;
- faire une demande d'admission à titre de membre auxiliaire ;
- être retenue comme travailleur en période d'essai de cent quatre-vingt (180) jours ouvrables ;

- s'engager à effectuer une période d'essai de cent quatre-vingt (180) jours ouvrables effectivement travaillés dans une période de cinquante-deux (52) semaines consécutives à compter de la date d'adhésion comme membre auxiliaire;
- participer à une réunion de formation technique et coopérative ;
- être admise par le Conseil ;
- s'engager à respecter les règlements de la Coopérative.

Le quorum de l'assemblée des membres est constitué d'au moins 50 % des membres de la Coopérative. L'avis de convocation doit être donné aux membres par écrit au moins cinq jours ouvrables avant la date fixée pour assemblée annuelle.

2.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration dirige les affaires de la Coopérative et en son nom, en exerce les pouvoirs. Le conseil d'administration est composé de cinq administrateurs : président, vice-président, secrétaire, directeur général et trésorier. Le président du conseil est d'office le président de la Coopérative. Il préside les assemblées générales et les réunions du conseil. Il maintient l'ordre et décide des questions de procédure. Il est le représentant officiel de la Coopérative. En cas d'absence ou d'incapacité d'agir du président, le vice-président le remplace et en exerce les fonctions et pouvoirs. Le secrétaire voit à la garde des archives et du registre visé aux articles 124 et suivants de la Loi L.R.Q. chapitre C-67.2. Il donne les avis requis pour la tenue des assemblées générales et des réunions du Conseil et en dresse les procès-verbaux. Il est d'office secrétaire du Conseil et transmet aux divers organismes intéressés ce qui est exigé par la loi. Le trésorier dresse les états financiers, tient les livres et les comptes, conserve les valeurs et les pièces justificatives.

2.1.3 Le directeur général et les employés

Le directeur général, sous la surveillance immédiate du Conseil, gère et contrôle les affaires de la Coopérative. Il doit se conformer aux instructions du Conseil et lui fournir tous les renseignements que celui-ci peut exiger. Il engage le personnel. Il en a la haute surveillance et détermine leurs tâches, conformément aux critères approuvés par le Conseil. Il soumet au Conseil toute nomination, promotion, suspension et révocation d'employé qu'il croit utile ou nécessaire au bon fonctionnement de la Coopérative. Il a la responsabilité immédiate des biens meubles et immeubles de la Coopérative ainsi que la garde des actifs liquides. Il voit à l'élaboration des prévisions budgétaires et à la préparation des états financiers annuels de la Coopérative. Il présente les rapports qui lui sont requis par le Conseil.

Les membres réguliers et le membre auxiliaire constituent la majorité des employés réguliers de la Coopérative. Dans les périodes de pointe la Coopérative augmente ses effectifs jusqu'à 25 personnes. Le personnel supplémentaire est composé d'employés occasionnels. La Coopérative s'assure aussi les services de travailleurs à forfait qui exécutent certaines tâches à leur résidence. La proportion de femmes est d'à peu près 40 % des membres réguliers. La moyenne d'âge des membres est de 44 ans. La plupart des membres proviennent de la région de Saint-Jean-Port-Joli. Les membres constituent une certaine hétérogénéité par leur formation. Sur dix membres, cinq personnes ont complété des études postsecondaires. Parmi ces personnes, deux membres possèdent un double diplôme en études collégiales (DEC) : mécanique-diététique et sciences humaines-secrétariat; deux autres membres possèdent un DEC (le première en administration/finances et le second en secrétariat; une personne possède un baccalauréat en marketing). Trois personnes ont obtenu leur diplôme d'études secondaires et deux personnes ont des études de niveau primaire.

2.2 LE RÉSEAU

La Coopérative de travail PromoPlastik est membre de la Coopérative de développement régional (CDR) de Québec-Chaudière-Appalaches qui a aidé à monter le plan d'affaires pour le lancement de la Coopérative. Cette coopérative régionale offre des formations en vie coopérative et fixe une cotisation annuelle pour ses membres. La Coopérative n'est cependant pas membre de la Fédération québécoise des coopératives de travail car il semble que le coût de la cotisation annuelle paraît trop onéreux. C'est peut-être pour cette raison que Promo Plastik éprouve, comme bien d'autres coopératives, un sentiment d'isolement. On croit que les coopératives ne partagent pas entre elles leurs trucs pour mieux réussir en affaires. On a appris que plusieurs membres et dirigeants de coopératives de travailleurs/travailleuses ont exprimé le besoin et le désir d'instaurer des rencontres entre coopératives locales opérant même dans des domaines complètement différents.

La Coopérative a déjà fait affaire avec la Société de Développement industriel du Centre d'aide aux entreprises de Montmagny-L'Islet qui lui a assuré un prêt. Promo Plastik a également participé au programme provincial d'aide financière (NEXPRO) consistant en une stratégie à l'exportation du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. Dans le cadre du programme NEXPRO, quelques membres ont suivi une formation donnée par

la Banque Fédérale de Développement afin d'évaluer le potentiel de la Coopérative sur le marché de l'exportation. De plus, Promo Plastik fait partie de l'Association de la publicité de l'objet du Canada. Le directeur général est membre du CLD de L'Islet.

En accordant à peu près 35 % de ses activités à des sous-traitants, la Coopérative entretient un réseau économique avec des petites entreprises locales, avec des travailleurs/travailleuses à forfait et avec des travailleurs/travailleuses autonomes. Dans ce réseau d'affaires, nous devons mentionner les nombreux clients de la Coopérative de travail. Au début de sa formation en 1993, Promo Plastik détenait plusieurs contrats avec les gouvernements provincial et fédéral, de même qu'avec la célèbre firme Walt Disney. L'entreprise a également été chargée de la fabrication de l'effigie du Bonhomme Carnaval de Québec. L'entreprise a même exporté une partie de ses produits en Allemagne. Elle acheminait à 300 distributeurs canadiens un catalogue d'articles promotionnels qu'elle produit.

Dans les années 1998-2000, Promo Plastik a multiplié le nombre de gros clients. En plus de conserver le contrat avec le Carnaval de Québec qui lui demande, à chaque année depuis 1992, de fabriquer 180 000 effigies du Bonhomme Carnaval, l'entreprise fabrique une tirelire inspirée de la maison Alphonse-Desjardins à Lévis. Un autre produit populaire est le disque volant (*Freesbee*) qui occupe un travailleur pendant six mois par année. De plus, l'entreprise a rempli des contrats pour Loto-Québec qui lui a commandé 400 000 porte-clés qui servent en même temps à «gratter » les billets de loterie, la Société Canadienne des Postes pour la fabrication de boîtes aux lettres servant de tirelires, le Mouvement Desjardins qui a demandé des protège-cartes, le gouvernement qui a acheté des porte-crayons et l'équipe française du Mondial 1998 pour ses figurines nommées Jules. Au cours de 1998, l'entreprise a fait parvenir son catalogue à quelque 1 000 distributeurs spécialisés dans les articles publicitaires à travers le Canada.

CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La dimension institutionnelle désigne « le système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties) ; elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 22). Pour décrire cette dimension, nous nous intéressons aux rapports de pouvoir à l'interne, aux acquis des producteurs/productrices salariés et aux rapports avec l'extérieur.

3.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE

Il existe une confiance très forte des membres à l'égard de la direction qui est assumée par trois personnes : le directeur général (secrétaire au conseil d'administration et membre de la Coopérative), la personne en charge du service à la clientèle/marketing (présidente du conseil d'administration) et par la personne en charge de l'administration (trésorière au conseil d'administration). Le pouvoir formel est en partie assumé par ces trois personnes puisque les membres interviennent également dans la prise de décision par le principe démocratique qui prévaut dans les instances décisionnelles et qui fait qu'un membre exerce un vote. D'après le directeur général, la plupart des suggestions et recommandations présentées par le conseil d'administration sont acceptées à 95 % par les membres. La solidarité étant très développée entre les membres, on n'a pas souvenir d'une abstention ou d'un vote « contre » lors de la prise d'une décision.

Une assemblée générale est tenue à chaque année et consiste essentiellement en la présentation, par une firme de comptables, des états financiers annuels. Exceptionnellement, pour l'année 2000, trois assemblées générales regroupent les membres afin de prendre des décisions importantes sur l'orientation future des activités de la Coopérative. Le conseil d'administration se réunit une fois par mois pour discuter des états financiers mensuels, des achats ainsi que des problèmes pouvant survenir dans l'entreprise.

3.2 LES ACQUIS DES PRODUCTEURS/PRODUCTRICES SALARIÉS

Les membres de la Coopérative de travail possèdent une convention de travail qui spécifie les horaires de travail, les salaires, les primes de rendement, l'équité salariale, la banque de temps, les congés statutaires et les vacances, entre autres choses.

Les horaires de travail sont de jour et de soir. Si une demande accrue de production se fait sentir, l'horaire de nuit se rajoute. La rémunération des membres-fondateurs de la Coopérative est différente de celle normalement donnée à un nouvel employé occasionnel qui reçoit le salaire minimum. Après deux ans comme travailleur occasionnel, la direction générale se réserve le droit d'établir un salaire plus élevé. La rémunération des membres est étalée entre 10 dollars (opérateur) et 15 dollars (ouvrier à la production) l'heure. Les membres reçoivent aussi une prime de 0,50 dollar l'heure pour le travail de nuit et le travail de jour pendant la fin de semaine. La semaine normale pour les employés de l'usine est de 40 heures et de 42 heures pour le calcul des heures supplémentaires. La semaine normale de travail pour les employés de bureau est de 37,5 heures.

Chez Promo Plastik, les salaires sont basés sur la tâche et non sur l'ancienneté. Selon le directeur général, le salaire basé sur l'ancienneté est un principe dépassé car le nouveau travailleur doit être aussi bon que celui qui est en emploi depuis 10 ans et, de ce point de vue, les deux doivent gagner le même salaire pour le même type d'emploi. Puisque la prise en compte de l'ancienneté dans la rémunération est appliquée dans la majorité des entreprises au Québec, la Coopérative de travail fait bande à part en quelque sorte.

Comme complément à la rémunération, la Coopérative a instauré un système de bonis basé sur le rendement de la Coopérative et destiné uniquement aux membres. Ce montant total ne doit pas dépasser 50 % des trop-perçus accumulés lors du dernier exercice financier (du 1^{er} novembre au 31 octobre) afin de respecter l'article 146 de la loi sur les Coopératives. Pour l'exercice financier 1999-2000, chaque membre a reçu un supplément de 2,50 dollars pour chaque heure travaillée. Ce réajustement rend les salaires compétitifs avec ceux d'autres employeurs et comparables à ceux versés chez Plastique Gagnon de Saint-Jean-Port-Joli, par exemple. Étant donné la particularité de la formule coopérative qui exige un investissement de la part des sociétaires, les membres de la Coopérative doivent obligatoirement contribuer au Régime d'Investissement

Coopératif (RIC) pour une période de 10 ans, à même une retenue sur le revenu gagné et représentant environ 5 % du revenu hebdomadaire.

Une banque de temps existe pour les membres de la Coopérative qui doivent travailler plus de 40 heures dans une même semaine. Lorsqu'un membre de la Coopérative n'a pas travaillé 40 heures dans une même semaine soit parce qu'il y a moins de travail ou qu'il a dû s'absenter pour une raison ou une autre, les heures accumulées dans sa banque de temps servent à lui garantir une paye hebdomadaire de 40 heures. Après 40 heures accumulées dans sa banque de temps, le membre de la Coopérative peut se faire payer les heures excédentaires à son taux régulier ou continuer de les accumuler jusqu'à concurrence de 80 heures et les prendre en vacances.

Pour ce qui est des congés statutaires, la Coopérative fait preuve d'une certaine créativité. En plus des 13 congés statutaires qui s'appliquent seulement aux membres, ceux-ci sont en congé payé le jour de leur anniversaire et reçoivent alors 100 dollars en cadeau. Pour les employés occasionnels, la loi sur les Normes du Travail prévaut. Les congés statutaires sont payés au taux moyen courant de l'employé et équivalant à une journée habituelle de travail. Les membres ont droit à des congés pour événements familiaux et peuvent profiter de journées de maladie. Les membres de la Coopérative ont accès à des vacances dont la durée et la rémunération sont basées sur le nombre d'années de service. Comme exemple de ces vacances, pour les deux premières années, le membre a droit 4,0 % du salaire annuel et à deux semaines de vacances; pour huit années de service, il a droit à 7,5 % et à trois ou quatre semaines de vacances. En plus des 100 dollars reçus à chaque année pour son anniversaire, un montant de 75 dollars est alloué annuellement à chaque membre de la Coopérative pour l'achat de chaussures de travail.

3.3 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR

Les types de rapport avec l'extérieur ont trait aux relations avec les sous-traitants et les clients mentionnés dans le chapitre précédent. Rappelons que la Coopérative accorde 35 % de ses contrats à ceux-ci. La Coopérative entretient de nombreux rapports avec ses fournisseurs dont QVP est l'un des plus importants. La Coopérative a un nombre important de clients et la quantité de 1 400 commandes en 1999-2000 donne un aperçu de cette multitude de clients. Les rapports avec l'extérieur se manifestent par diverses formes de

collaboration comme faire partie de la CDR de Québec-Chaudière-Appalaches, de la Société de Développement industriel du Centre d'aide aux entreprises de Montmagny-L'Islet et du CLD de L'Islet.

CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélangier et Lévesque. 1994 : 25). Afin de comprendre cette dimension, nous devons analyser le profil organisationnel et les processus organisationnels de la Coopérative de travail.

4.1 LE PROFIL ORGANISATIONNEL

Le profil organisationnel traite des objectifs de l'entreprise, de sa production, de ses aspects stratégiques et de ses caractéristiques financières.

L'objet de fondation de la Coopérative est de fournir du travail à ses membres en exploitant une entreprise dans le domaine de la fabrication, de la distribution et de l'impression d'articles de plastique et objets publicitaires connexes. La Coopérative œuvre dans la fabrication d'articles promotionnels en plastique par injection et dans l'impression par estampage à chaud, sérigraphie et tampographie. Cette dernière méthode vaut d'ailleurs à Promo Plastik le titre de leader dans ce domaine tant au Canada qu'à l'étranger.

En l'an 2000, le nombre de commandes est à la hausse. Depuis quelques années, les commandes comptent de 500 à 1 000 pièces à produire chacune comparativement à des commandes moins nombreuses mais comportant un grand nombre d'unités que la Coopérative avait l'habitude d'obtenir (jusqu'à 500 000 unités). Ainsi, au lieu de totaliser 1 000 commandes en moyenne, comme à chaque année, la Coopérative en reçoit, en 1999-2000, 1 400. Ce phénomène de nombreuses petites commandes a eu pour effet de diminuer le risque financier relié à une grosse commande lorsque l'acheteur n'honore pas son contrat. Cependant, le désavantage relié à ces nombreuses commandes est d'augmenter le travail de gestion.

Pour remplir toutes ces commandes et en prévision de nouveaux contrats, Promo Plastik a dû acheter sept nouvelles machines provenant de Chine. Dans une entrevue accordée au journaliste Guy Saint-Laurent du *Journal de Québec* (16 février 1998), le directeur général indique ceci à propos de la concurrence dans la

production des figurines : « J'arrive de la foire internationale des articles publicitaires qui avait lieu à Dallas. Il y avait 1 300 exposants, mais pas un seul d'entre eux ne fabrique des figurines. Nous sommes les seuls. Notre concurrent vient de Hong Kong ». Dans un article écrit par Marc Saint-Pierre du journal *Le Soleil* (février 2000), le directeur général affirme qu'en misant sur la technologie des couleurs multiples, la concurrence avec les vrais compétiteurs et les autres spécialistes des figurines et objets de plastique à plusieurs couleurs ne se fait plus avec le Canada ou les États-Unis mais avec la Chine.

Le nombre d'articles produits par Promo Plastik est important. Le directeur général affirme que 70 articles sont illustrés dans le catalogue de l'entreprise et ils ne représentent même pas 50 % de la production totale. Une devise courante au sein de l'entreprise étant « *Sky is the limit* », l'ouverture à ce que l'entreprise peut produire est immense, selon le directeur général dont les propos sont rapportés par Marc Saint-Pierre du journal *Le Soleil* : « Nous réalisons une foule de contrats sur mesure. Je serais bien embêté de citer le nombre de pièces que nous produisons au total. Mais nous satisfaisons des commandes qui vont de 100 unités jusqu'à 500 000 ».

Dans son plan stratégique 1999-2000, l'entreprise veut établir une stratégie à l'exportation dans le cadre de sa participation depuis 1998 au programme NEXPRO. Nous avons vu qu'il s'agit d'un programme d'aide financière proposé par le gouvernement du Québec visant à permettre à des entreprises québécoise de percer le marché américain qui s'avère être une des meilleures opportunités de développement pour les prochaines années. Promo Plastik possède trois types de marchés distinctifs : les articles promotionnels en plastique, la sous-traitance d'imprimerie sur plastique et la sous-traitance de soudure à l'ultrason. L'entreprise jouit d'une longueur d'avance au niveau impression à la sérigraphie par sa machine à quatre couleurs. L'entreprise veut augmenter les objectifs de vente en misant sur l'originalité des produits afin d'attirer l'attention des distributeurs par l'ajout de trois ou quatre items à fort potentiel de vente. En plus de distribuer 3 500 catalogues au Canada et 1 000 autres aux États-Unis, l'entreprise présente également un catalogue sur le site web de l'Advertising Speciality Institute. En 1999, pour mieux se faire connaître, la Coopérative de travail produit 2 000 bâtons de hockey miniatures pour l'Association de la publicité par l'objet du Canada, un organisme dont elle fait partie.

En 1996, l'entreprise avait déjà procédé à une nouvelle orientation en délaissant l'injection de plastique pour se concentrer uniquement sur l'imprimerie. Les contrats d'injection sont donnés au sous-traitant QVP, spécialisé dans le moulage d'objets en plastique qui partageait, jusqu'en octobre 2000, le même bâtiment que Promo Plastik. La Coopérative assumait avec la compagnie QVP les frais de location, d'entretien, d'électricité et de chauffage. La compagnie QVP exécutait des contrats d'injection de plastique pour la Coopérative et, en 1999-2000, ces contrats ont totalisé une somme approximative de 60 000 dollars.

La Coopérative de travail Promo-Plastik vise une augmentation des ventes de 15 % par année à partir de l'an 2000 en doublant les ventes en quatre ans. Promo Plastik veut déployer des efforts plus importants que maintenant dans le développement des ventes aux États-Unis dont le marché dans le domaine est évalué à 15 milliards de dollars comparativement à 1,4 milliard de dollars au Canada. Elle mise, entre autres, sur l'originalité d'un produit comme l'étui à carte de guichet en plastique rigide. Cet item a de l'avenir pour la Coopérative car elle en produit 35 000 mensuellement pour la Confédération Desjardins. Postes Canada est devenu un client intéressant jusqu'en 2005. En 1999, trois expositions ont été réalisées aux États-Unis (en Floride, à New-York et au Massachusetts) et une autre au Canada (Toronto). Le programme IMPACT-PME du ministère de l'Industrie et du Commerce aide la Coopérative à défrayer les coûts de la visibilité afin d'amener les distributeurs à passer des commandes par le biais des catalogues de Promo Plastik disponibles aux États-Unis.

La Coopérative de travail Promo Plastik éprouve des réserves à divulguer son bilan financier et préfère s'en tenir à des informations générales. Pour l'exercice financier 1999-2000 qui s'échelonne du 1^{er} novembre 1999 au 31 octobre 2000, le chiffre d'affaires est de 1,24 million de dollars. La réserve générale est de 250 000 dollars. Cette réserve appartient à la Coopérative et non aux membres. Après les bonis distribués aux membres pour un montant approximatif de 50 000 dollars au terme de cette dernière année financière, les profits sont de 50 000 dollars. Cette bonification de la rémunération existe depuis 1998.

Depuis sa fondation en 1993, la Coopérative a évidemment connu des hauts et des bas sur le plan budgétaire : « En sept années, nous avons eu quatre bonnes années, deux mauvaises et une sans trop-perçus ou pertes au point de vue des résultats. L'an 2000 ne

devrait pas être différente de la tendance que nous avons depuis deux ans, à savoir que les résultats sont beaucoup plus encourageants » (Plan stratégique 1999-2000 : 11). Il est mentionné dans le rapport que la perte accumulée est éliminée depuis 1999, que les dépenses ont été rationalisées et que les ventes sont en augmentation. Il semble bien que, dorénavant, la situation financière sera prometteuse et l'exercice financier 1999-2000 représente un bon exemple de santé financière.

4.2 LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Les processus organisationnels concerne l'organisation du travail et la formation.

4.2.1 L'organisation du travail

Le chiffre d'affaires de Promo Plastik est en croissance avec le même nombre de membres travailleurs/travailleuses depuis plusieurs années, même si un certain nombre d'occasionnels se rajoutent pendant quelques mois pour des contrats intensifs. La Coopérative de travail favorise le maintien des emplois plutôt que la création d'emplois. En ayant des machines plus productives, la Coopérative peut être plus compétitive en diminuant les coûts par l'augmentation de la vitesse de production. Ceci a pour effet de baisser les coûts proposés dans les soumissions et d'accroître le nombre de commandes.

Les fonctions à la production concerne le directeur général, le responsable du service à la clientèle et du marketing, la technicienne en administration, le gérant de production, le responsable de pré-production, le responsable de la soudure à l'ultrason et les conducteurs de machines. Sous la surveillance immédiate du conseil, le directeur général planifie, organise, dirige et surveille, par l'intermédiaire de responsables (production, administration, marketing) les activités de l'entreprise. Le directeur général embauche le personnel, détermine les fonctions, dirige et supervise les activités au marketing, à la publicité et aux relations publiques. La responsable du service à la clientèle et du marketing reçoit les soumissions, les traite, aide à établir des réseaux de distribution, s'occupe de la publicité et de la promotion des ventes. Cette personne voit aussi à toutes tâches reliées au secrétariat. La technicienne en administration s'occupe de la tenue des livres, des commandes d'achats, approuve le crédit pour les nouveaux achats et assure le suivi pour le recouvrement des factures. Le gérant de production distribue les commandes de travail, accomplit certaines tâches de superviseur (qualité de production, délais de livraison, sécurité au travail, formation) en plus d'être commis au prix de revient, commis à

l'expédition et à la réception ou encore commis à l'inventaire ou responsable du travail à domicile.

Le responsable de la pré-production est préparateur de production, monteur, régléur et conducteur de machines à imprimer (imprimerie, tampographie, sérigraphie) en plus d'être superviseur en coordonnant le travail des ouvriers conduisant des presses. Le responsable de la soudure à l'ultrason est aussi monteur, régléur et conducteur de machines à imprimer (imprimerie, tampographie, sérigraphie) de même qu'il est superviseur d'ouvriers en participant à leur formation. Le conducteur de machines à imprimer s'assure du bon fonctionnement de la presse et de la qualité des produits. Le monteur, régléur et conducteur de machines à imprimer fait fonctionner la presse et vérifie les échantillons afin de respecter les normes de qualité.

Pour s'assurer de la bonne implication des membres de la Coopérative et pour des fins de planification, une réunion hebdomadaire a lieu le jeudi après-midi afin de réviser ce qui s'est passé la semaine précédente. La réunion sert aussi à regarder également ce qui est à faire par et pour chaque membre dans le plan stratégique face aux objectifs fixés.

Les membres affectés à la production participent à la conception et à l'organisation de la production. Pour illustrer un peu le degré d'implication des membres au travail, deux membres « patentés » ont modifié une presse pour la rendre fonctionnelle et performante dans l'impression à quatre couleurs. Comme autre exemple du degré d'implication des membres, ceux-ci décident de l'emplacement de la machinerie sur le plancher afin d'assurer l'efficacité maximale de celle-ci. En outre, suite au départ en octobre 2000 de l'entreprise de moulage QVP, les travailleurs/travailleuses sont fortement impliqués dans le nouvel aménagement de la production et la réorganisation matérielle des lieux de travail. Les personnes oeuvrant sur le plancher (production) font des demandes d'amélioration du matériel comme, par exemple, des chaises plus confortables, poubelles, etc. et font valoir leur point de vue sur le mode de fonctionnement. D'ailleurs, les employés apprécient le calme dans l'usine depuis le départ de l'entreprise QVP car les presses bruyantes ont été déménagées. Les sociétaires réalisent qu'ils peuvent échanger plus librement entre eux parce qu'il n'y a plus d'employé extérieur à la Coopérative qui peut interpréter ou rapporter des propos. La plupart des employés avaient également hâte d'être entièrement maîtres des lieux car les espaces de travail étaient trop restreints.

Plusieurs autres exemples montreraient que les travailleurs/travailleuses sociétaires sont impliqués et font preuve d'initiative. En ce sens, il y a peu de clivage entre conception et exécution. On indique qu'il y a une consultation constante entre le bureau de réception des commandes et des soumissions, d'une part, et le secteur de la production, d'autre part, permettant ainsi de vérifier si effectivement une commande peut être matériellement réalisable avec l'équipement disponible, et d'éviter des heures de travail sur une soumission dont le produit ne serait pas réalisable.

La plupart des employés à la production sont en mesure d'assurer une rotation des postes, mais le problème de la spécialisation à un poste unique n'est pas entièrement réglé. Pour éviter des difficultés de fonctionnement à cause d'un remplacement momentané d'une personne absente, il est important d'assurer une plus grande polyvalence du personnel. Ce savoir-faire se développe de plus en plus chez Promo Plastik. En augmentant le degré de polyvalence des employés, ceux-ci apprennent à dépasser les tâches de base pour évoluer vers des tâches complémentaires comme l'ajustement de la presse, par exemple, afin de devenir plus autonome. Cette pratique de la polyvalence et de l'autonomie apporte beaucoup de satisfaction et de valorisation aux employés et a pour effet de dégager le superviseur.

À l'occasion, le directeur général fait de l'assemblage dans le secteur de la production parce qu'une personne a dû s'absenter quelques heures. Pour le directeur général, il n'y a pas de honte à réaliser des choses manuelles car cela démontre que les postes de travail ne sont pas limités à une seule tâche mais à un ensemble de tâches. Le message envoyé par le directeur général est de faire réaliser que tous les postes sont importants pour le bon fonctionnement et la rentabilité de la Coopérative de travail.

L'ambiance de travail paraît détendue et il n'y a pas de mesure quantitative de la production sur une base horaire. De façon générale, chaque travailleur est responsable de sa production et il n'y a pas de perte de temps dans la Coopérative. En comparant avec une situation de travail antérieure, le directeur général considère qu'à Promo Plastik, la gestion est plus collégiale et le principe de participation dans l'entreprise a été l'un des premiers à être instauré chez Promo Plastik. Le directeur général souligne l'importance d'écouter les employés et de prendre leur avis. Il fait remarquer qu'il a toujours entretenu de très bons rapports avec les travailleurs/travailleuses. Du temps de son ancien employeur, la direction lui reprochait ces échanges trop nombreux en participant comme

joueur dans une équipe de hockey avec les employés de l'usine. On aurait préféré qu'il se tienne avec les cadres de la compagnie ou des cadres d'autres compagnies locales. Le directeur général croit que le salaire des cadres provient de la production des ouvriers d'usine : « Si on a un salaire ici, c'est parce qu'il y en a un en bas. La job d'un ouvrier d'usine est aussi importante que pour le cadre d'aller chercher de nouvelles commandes. Si l'employé produit de la mauvaise qualité, les cadres vont en ressentir les effets ». C'est l'application, en gestion, du principe de la pyramide inversée.

La semaine normale de travail pour les employés d'usine est de 40 heures par semaine tandis qu'elle de 37,5 heures pour les employés de bureau. Lors de sommets de production, la Coopérative couvre trois horaires de travail : de 07 h 30 à 16 h 00, de 16 h 00 à 24 h 00 et de 24 h 00 à 08 h 00. Le bureau fonctionne toujours de 08 h 30 à 16 h 30. Le taux d'absentéisme est presque nul car les membres profitent d'un système de banque de temps flexible leur permettant parfois de s'absenter, en ayant recours aux heures supplémentaires accumulées dans la banque de temps. Le taux de roulement chez les membres réguliers est nul et s'explique par la grande implication de chacun dans la Coopérative. Le taux d'accident est minime. Seulement deux absences à long terme sont signalées par suite de retrait préventif pour femmes enceintes.

Pour ce qui touche l'application de la conciliation travail-famille, il n'y a pas précisément de besoin identifié car l'âge moyen des travailleurs/travailleuses est de 44 ans et que la grande majorité des enfants des employés ont atteint le stade des études secondaires où ils sont plutôt autonomes.

4.2.2 La formation des producteurs/productrices

En 1995, la Coopérative de travail Promo Plastik recevait un plan de développement des ressources humaines provenant de trois étudiants du Centre d'études universitaires de la Rive-Sud à Lévis (UQAR) qui agissaient à titre de consultants. Une analyse des besoins de formation a été réalisée par cette équipe. Certaines sources de dysfonctionnement ont été identifiées pour chacun des postes de travail et pour l'ensemble des coopérateurs/coopératrices. La majorité des employés disaient manquer de connaissances sur le fonctionnement de la Coopérative, avoir besoin de mise à jour sur les exigences gouvernementales qui régissent la Coopérative et nécessiter de se redonner un sentiment d'appartenance. À partir des dysfonctionnements individuels et collectifs recensés, les objectifs formation suivants ont été formulés :

- développer une nouvelle culture organisationnelle et des habiletés particulières, afin de déléguer plus de pouvoir et permettre une plus grande responsabilisation de chacun des membres ;
- prendre conscience des avantages de la formule coopérative pour un groupe de travailleurs/travailleuses, afin de développer une plus grande cohésion entre les membres et d'améliorer le climat de travail ;
- améliorer la communication et les relations interpersonnelles entre le directeur et les travailleurs/travailleuses de la Coopérative ;
- acquérir des habiletés en management afin de mieux planifier, organiser et déléguer;
- collaborer à l'analyse et à l'interprétation des rapports financiers de l'entreprise ;
- diminuer les coûts de réparation et d'entretien électriques effectués par des compagnies externes.

En relation avec ces objectifs organisationnels, des devis de formation ont été proposés et des recommandations ont été faites dont en voici quelques-unes :

- assurer une plus grande polyvalence dans les postes de travail et une plus grande autonomie afin de régler le problème de poste unique ;
- améliorer la capacité de communication entre le gérant de production et les travailleurs/travailleuses par une formation de type « développement personnel » associée à une formation offerte aux contremaîtres qui comprend des notions de communication, leadership, délégation ;
- améliorer le service à la clientèle (informatique, demandes de soumissions, prix de revient)
- déléguer certaines tâches du directeur général afin qu'il se consacre plus entièrement au marketing
- mettre par écrit une politique salariale et mettre en place une formule de compensation (bonification et prime au rendement)
- bâtir un système d'évaluation du rendement et l'appliquer ;
- réserver à l'ordre du jour de la réunion hebdomadaire un point de discussion sur les attentes, un moment de réflexion hors crise pour élaborer de meilleures façons de faire.

En l'an 2000, quelques-unes de ces recommandations sont réalisées. Le régime de bonification est effectif. La réunion hebdomadaire a maintenant lieu. Un certain progrès est accompli sur le plan de la polyvalence des employés. À cet égard, dans son plan stratégique 1999-2000, Promo lastik aborde à plusieurs reprises les thèmes de la formation du personnel, de leur ingéniosité, de leur esprit innovateur et de leur polyvalence. Cependant, la Coopérative admet que « e manque de polyvalence de plusieurs employés à la production est un problème auquel nous ne nous sommes pas attaqués et qui pourtant avait été identifié par le parrain¹ ». On souhaite « tablir une façon d'enseigner le fonctionnement de chaque machine d'imprimerie à tous les membres de la Coopérative ou à d'autres personnes si cela s'avère la solution la plus logique » (p.16). De plus, la polyvalence du personnel doit toucher l'ensemble des membres de la

¹ Il s'agit d'une entreprise dont le rôle en 1995, au moment des déboires financiers de Promo Plastik, était d'aider la Coopérative à se remettre sur pied.

Coopérative car ceci est important pour offrir un service de qualité supérieure. Depuis ce plan stratégique, deux personnes au lieu d'une sont capables de s'occuper de la préproduction après qu'un apprentissage sur le tas, par essais et erreurs, ait été fait. Par ce type d'apprentissage, on veut s'assurer que pour tous les postes de travail, deux personnes soient formées pour occuper tout poste de travail. Il faut rappeler qu'auparavant, lorsque la personne en charge de la production partait en vacances pendant trois semaines, la Coopérative devait cesser ses opérations. Au niveau du poste de monteur-régleur, une personne non membre de la Coopérative est formée et entraînée. En l'an 2000, le directeur général veut s'assurer qu'une deuxième personne puisse faire de la soudure à l'ultrason et qu'une autre puisse assurer les opérations de comptabilité.

Un autre type de formation concerne les activités formelles. À la fin des années 1990, un projet de donner des cours en informatique aux employés n'a pas pu être réalisé faute d'inscriptions suffisantes. Par contre, un employé travaillant en injection a suivi un cours en pneumatique. Il semble que la production canalise toutes les énergies de la Coopérative, au détriment des activités de formation, d'après le directeur général : « On ne fournit pas avec les commandes que nous avons actuellement. On ne voit jamais le bout de l'ouvrage à faire ».

Il s'avère que les employés éprouvent de la réticence à s'inscrire à des cours le soir car ils doutent de leur utilité et parce qu'ils les contraignent dans leur temps libre. Plusieurs travailleurs/travailleuses réfèrent, par exemple, à des amis qui sont commis caissiers dans les caisses populaires Desjardins et qui doivent s'inscrire à des cours, deux soirs par semaine, sans perspective de promotion ou d'amélioration de leurs conditions de travail. Les employés croient qu'ils investissent assez de temps au travail le jour et préfèrent retourner dans leur famille le soir. Pour le directeur général, le dossier de la formation s'inscrit dans un cercle vicieux : « Si tu ne penses pas au futur, un moment quand tu n'as plus de commande, il aurait fallu penser et se préparer à de nouveaux défis dans le futur par la formation ». Heureusement, par la force des choses, des signes d'ouverture à la formation se manifestent notamment pour l'anglais. Ainsi, un membre accompagnant le directeur général à une exposition d'équipement industriel de Nouvelles Orléans, en novembre 2000, a vécu des difficultés de communication. En outre, la plupart des appareils utilisés ont des directives en anglais. Un autre exemple des lacunes en anglais concerne ce représentant de Montréal, unilingue anglophone, avec qui des employés éprouvent de la difficulté à communiquer pour connaître le fonctionnement,

l'entretien ou les réparations d'un équipement. Les employés prennent peu à peu conscience que même en demeurant et en travaillant à Saint-Jean-Port-Joli, la connaissance de l'anglais est incontournable. Le directeur général souhaite que plusieurs membres s'inscrivent dans le futur, sur une base volontaire, à des cours d'anglais.

De toute évidence, la formation du personnel demeure un défi à PromoPlastik : « Au niveau production, c'est surtout la formation du personnel qu'il faut travailler, car les pistes à suivre avaient été identifiées par le parrain, mais n'ont jamais été suivies. Il n'y a personne pour prendre en charge ce dossier, de là l'utilité d'avoir un directeur général pouvant consacrer du temps là-dessus. L'utilisation de consultants nécessite des investissements que nous pouvons éviter. Il serait plus utile d'utiliser ces montants pour la création de nouveaux produits, pour assister aux expositions ou pour toute autre activité augmentant notre rentabilité et notre croissance » (Plan stratégique 1999-2000, p.13). La Coopérative admet qu'elle n'a pas encore prévu de temps pour donner des suites à cette intention bien que l'importance de la question soit admise.

Les éléments de synthèse et de bilan sont présentés sur les plans des réalisations, de l'économie sociale et de la société.

5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS

Promo Plastik est une coopérative de travail encore toute jeune et assurée d'un avenir prometteur. La solidarité des membres a permis de passer à travers les problèmes économiques de 1995. Au bout du compte, cet événement malheureux fut bénéfique et, encore en l'an 2000, chaque membre se souvient de cette période incertaine où la survie de la Coopérative ne tenait qu'à un fil. L'expérience de Promo Plastik aide à comprendre pourquoi le taux de survie moyen des coopératives est de 64 % après 5 ans comparativement à 36 % dans le secteur privé ; sur une période de 10 ans, les coopératives survivent à 46 % tandis que dans le secteur privé, seulement 20 % y parviennent (Direction des coopératives, 1999 : 15). L'implication des sociétaires donne un avantage concurrentiel aux coopératives, d'après une entrevue informelle réalisée avec deux membres de la Coopérative (la présidente et la trésorière). Ces personnes disent qu'il aurait été facile, comme on le voit beaucoup trop souvent dans le secteur privé, de faire faillite en 1995 et de repartir en affaires sous une autre raison sociale. Les membres ont préféré s'impliquer et démontrer une certaine responsabilisation sociale et économique en se votant une diminution de salaire de 15 % pour assurer la survie de la Coopérative et de leur emploi. Cette responsabilisation a donc amené une certaine solidarité à l'interne, bien que le développement du sentiment d'appartenance et de l'esprit coopératif soit un défi perpétuel.

5.2 SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Contrairement à l'économie de marché qui s'appuie sur la productivité, « l'économie sociale repose sur les relations entre les gens, sur la chaleur humaine, la camaraderie, la fraternité et la responsabilité » (Rifkin, 1995 : 378). À juste titre, Promo Plastik est une organisation de l'économie sociale. Sur le plan associatif, la gestion est collégiale et les travailleurs/travailleuses font preuve d'une solidarité suffisamment forte pour maintenir l'esprit coopératif. Sur le plan entrepreneurial, la rentabilité est une préoccupation

constante ; beaucoup d'énergies et d'efforts sont consacrés à la diminution des coûts de production et l'augmentation de la productivité. Un meilleur équilibre entre la productivité à court terme et la formation du personnel est en voie de se concrétiser à brève échéance. Dans l'ensemble, les membres jouissent d'une grande autonomie au travail, sont impliqués dans la gestion participative et éprouvent un sentiment d'appartenance.

5.3 SUR LE PLAN SOCIÉTAL

Au niveau de l'emploi, Promo Plastik contribue à maintenir en emploi ses 10 membres réguliers en basse saison. Dans les périodes de pointe, la Coopérative opère avec un maximum de 25 travailleurs/travailleuses sur deux quarts de travail, jour et soir. Promo Plastik génère d'autres emplois puisqu'elle fait de la sous-traitance. En moyenne, l'entreprise contribue à garder en emploi 15 personnes annuellement. Environ 25 % du chiffre d'affaires provient de la sous-traitance en divers domaines : 3 % de travailleurs/travailleuses à domicile, 3 % du graphisme, 4 % de la fabrication de moules et de 15 % du moulage de plastique. La Coopérative confie ces travaux à différents sous-traitants comme des particuliers, QVP et au Centre L'Estran, un organisme s'occupant de personnes handicapées.

Dans le plan stratégique 1999-2000, la Coopérative fait le constat que Promo Plastik est peu connue dans Saint-Jean-Port-Joli parce qu'après avoir connu une année difficile en 1995, peu de dons ont été faits afin de commanditer des événements spéciaux. Faisant affaire avec des distributeurs demandant l'exclusivité dans la distribution, Promo Plastik ne peut faire de ventes directes à la population locale qui ne comprend pas toujours pourquoi on ne veut pas leur vendre des produits locaux. Promo Plastik précise qu'elle doit maintenir cette politique car c'est la base de sa crédibilité auprès des distributeurs. Néanmoins, Promo Plastik pense à participer, de façon plus significative, à la vie communautaire quand les finances le permettront. D'ailleurs, un effort dans ce sens a été réalisé à la fin de 1999, en commanditant pour une valeur de 300 dollars, un joueur de l'équipe de hockey « Le 95 » de Saint-Jean-Port-Joli. De plus, en 1999, Promo Plastik a remis 2 000 « Freesbees » à trois organismes de loisirs, à savoir deux terrains de jeu et le Camp-École Trois-Saumons.

À titre de coopérative de travail, Promo Plastik manifeste un souci de promotion de la coopération et d'intercoopération. La Coopérative participe aux travaux de la CDR de

Québec-Chaudière-Appalaches en ayant un représentant au conseil d'administration. De plus, Promo-Plastik a le désir de se faire connaître au niveau local, régional, national voire mondial. À la fin de 1999, la Coopérative gagne un Méritas pour le Partenariat intra-régional, dans le secteur de la transformation, dans le cadre du premier Gala Méritas organisé sur le territoire de la MRC de L'Islet. En 1999, Promo-Plastik reçoit le « Prix du nouvel exportateur » pour la région de Chaudière-Appalaches. Ce prix est attribué par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec et comprend une bourse de 4 000 dollars. De plus, participant pour la première fois à la prestigieuse compétition « Golden Image Awards » sanctionnée par la SGIA (*Screenprinting & Graphic Imaging Association*) tenue à Kansas City, la Coopérative de travail a présenté la figurine du coq Jules, la mascotte de l'équipe française de soccer, ce qui lui a valu une distinction dans la catégorie tampographie.

Dans le volet de l'implication sociale et communautaire, Promo Plastik a servi d'entreprise marraine auprès de l'entreprise d'entraînement de Chaudière-Appalaches ayant pour raison sociale « Les Promotions Multi Plastik ». Créée en 1996, cette organisation virtuelle oeuvre dans le commerce international et entraîne des bénéficiaires de l'Assurance-emploi à faire fonctionner une entreprise nouveau genre qui produit des objets publicitaires en plastique. C'est à partir du catalogue des produits offerts par l'entreprise-marraine Promo Plastik de Saint-Jean-Port-Joli que ces participants transigent partout dans le monde.

CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES

La Coopérative de travail PromoPlastik se trouve, en l'an 2000, dans une dynamique de développement avec plusieurs opportunités d'affaires et beaucoup d'espace à occuper sur le marché. La difficulté consistera à gérer la croissance qui résultera de l'occupation 1 % de son marché, un pourcentage représentant 10 millions de dollars de chiffres d'affaires au Canada et 100 millions de dollars aux Etats-Unis. Pour y arriver, la Coopérative vise une augmentation des ventes de 15 % par année et peut-être doubler les ventes en quatre ans. En 2001, on crée de nouveaux postes axés sur l'innovation dans les produits et la préproduction. Avec le départ de QVP, qui partageait le même plancher que Promo Plastik, un nouvel espace rend possible de l'acquisition de nouvelles composantes et nouveaux appareils plus performants, demandant moins d'entretien et plus respectueux de l'environnement de travail à cause de l'élimination des senteurs d'encre et du recyclage des produits chimiques, entre autres choses. Cette perspective de recherche de nouveaux produits et procédés technologiques devrait permettre d'occuper une plus grande place sur le marché, diminuer les coûts de production qui ont augmenté surtout à cause de la hausse des prix du pétrole et améliorer l'environnement physique intérieur de l'usine.

De nouveaux efforts seront consentis pour favoriser le travail d'équipe et la formation. Promo Plastik pourrait représenter un modèle d'entreprise innovatrice où l'implication des employés constitue un facteur essentiel de développement.

En matière de fabrication de nouveaux produits, la Coopérative préfère, à court terme, « rajeunir » les produits existants plutôt qu'augmenter le nombre de nouveaux produits. Cette deuxième option est onéreuse puisqu'on estime nécessaire un investissement de 5 000 dollars pour le moule de chaque produit. Le « rajeunissement » de produits est plus abordable par la simple utilisation de plastique transparent, d'encre à paillette et de couleurs translucides.

Dans sa politique de croissance, la Coopérative de travail Promo Plastik n'envisage pas augmenter de manière trop rapide le nombre de travailleurs/travailleuses car elle se soucie de l'ambiance de travail. Cependant, il est prévisible qu'au moins deux employés occasionnels obtiennent, à court terme, leur statut de membre. Une règle de la loi des

coopératives prévoit qu'après six mois de travail continu, une coopérative doit demander à une employée occasionnelle si elle veut devenir membre de la Coopérative.

BIBLIOGRAPHIE

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît Lévesque, (1994), « Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèles québécois », dans Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, p.17-52.
- BHÉRER, Josée, (1995), *Étude exploratoire du processus transitionnel des travailleurs lors du passage d'une entreprise privée à une entreprise collective*, Essai de maîtrise en sciences de l'orientation, Faculté des sciences de l'Éducation, Université Laval,
- CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'ISLET, (1999), *Diagnostic socio-économique de la MRC de L'Islet*, 46 p.
- COMEAU, Yvan, (2000), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, CRISES, cahier 9605, 19 p.
- DEFOURNY, Jacques (dir.), (1994), *Développer l'entreprise sociale*, Fondation du Roi Baudoin, 214 p.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES, (1999), *Taux de survie des entreprises coopératives*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 15 p.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ANALYSE ÉCONOMIQUE, (1998), *Profil économique de la région de Chaudière-Appalaches*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce.
- EMPLOI-QUÉBEC, (2000), *Bulletin régional sur le marché du travail, Chaudière-Appalaches, Deuxième trimestre 2000*, volume 20, numéro 2, 28 p.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, (1986, 1992, 1996, 1999), *Déclaration des clientèles scolaires. Direction des études quantitatives*, Québec, Gouvernement du Québec.
- RIFKIN, Jeremy, (1995), *La fin du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 430 p.
- SAINT-LAURENT, Guy, (1998), « Promo Plastik est débordée », *Le Journal de Québec*, 16 février.
- SAINT-PIERRE, Marc, (2000), « Bonhomme et son effigie n'ont plus de secret pour Promo Plastik », *Le Soleil*, février.
- STATISTIQUE CANADA, (1986, 1991, 1996), *Recensement sur la population*.
- STATISTIQUE CANADA, (1998), *Enquête sur la population active. Compilation spéciale pour 1998*.