

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

**no ES0302**  
**Monographie de la**  
**Coopérative de travail**  
**Au Royaume de la Tarte**

par  
Roch Gosselin

sous la direction de Yvan Comeau

Mai 2003

### **Note sur l'auteur**

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

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VII</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....</b>	<b>3</b>
1.1 Le contexte économique de la région de Québec .....	3
1.2 Le territoire couvert par le CLD de Québec-Vanier.....	7
1.2.1 L'emploi .....	7
1.2.2 Le tissu social et la pauvreté.....	8
1.2.3 Le développement du territoire .....	8
1.3 Le projet initial et les promoteurs/promotrices .....	10
1.4 Les appuis.....	12
1.5 Le démarrage.....	12
<b>CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES .....</b>	<b>17</b>
2.1 Les acteurs internes .....	17
2.1.1 L'assemblée générale .....	17
2.1.2 Le conseil d'administration.....	18
2.2 Le réseau .....	20
<b>CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>21</b>
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne et l'inclusion des producteurs/ productrices .....	21

3.2 Les acquis des producteurs/productrices salarié(e)s .....	22
3.3 Les règles juridiques et législatives internes .....	23
3.4 Les rapports avec l'extérieur .....	25

<b>CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>27</b>
4.1 Le profil organisationnel.....	27
4.2 Les processus organisationnels .....	29
4.2.1 La production.....	29
4.2.2 L'organisation du travail .....	31
4.2.3 La formation des producteurs/productrices .....	32
<b>CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....</b>	<b>34</b>
5.1 Sur le plan des réalisations .....	34
5.2 Sur le plan de l'économie sociale.....	34
5.3 Sur le plan sociétal.....	35
<b>CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>39</b>



---

**LISTE DES TABLEAUX**

---

Tableau 1	Quelques indicateurs du marché du travail au Québec, Ontario et Canada au troisième, troisième trimestre de l'an 2000.....	3
Tableau 2	Quelques indicateurs du marché du travail à Québec et dans l'ensemble du Québec. Tableau comparatif du troisième trimestre 1999 et du troisième trimestre 2000 .....	4
Tableau 3	Quelques indicateurs du marché du travail par âge et par sexe à Québec et dans l'ensemble du Québec au troisième trimestre 2000.....	5
Tableau 4	Taux d'emploi par secteur d'activité à Québec et dans l'ensemble du Québec, en l'an 2000 et taux de variation depuis 1999.....	6



---

## RÉSUMÉ

---

L'intérêt de cette monographie est double. En premier lieu, puisqu'il s'agit de la transformation d'une entreprise privée en coopérative de travail, l'expérience du « Royaume de la Tarte » offre un exemple d'émergence plutôt rare. En deuxième lieu, il s'agit d'une coopérative de travail oeuvrant dans le domaine de la transformation des aliments, alors que la très grande majorité des coopératives de travail oeuvrent dans le domaine des services.

L'étude de cas montre ainsi que l'entreprise privée « Au Royaume de la tarte » a été transformée en 1998 en coopérative de travail. On y souligne également l'importance que prenait la conservation des emplois dans un quartier de Québec fortement éprouvé par le chômage. Le soutien de plusieurs organismes a été nécessaire pour réaliser cette transformation. La Coopérative de développement régional, le Carrefour de la relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ) (devenu CDÉC de Québec) de même que la Société de développement industriel (SDI), le Fonds industriel de développement économique (FIDE) et la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec ont appuyé la création de la coopérative et se sont impliqués dans un comité de gestion au cours des premières années, afin de consolider la situation financière de l'entreprise.

Les défis de l'entreprise sont nombreux dans un domaine d'activités où la concurrence est très vive. L'adaptation des produits au goût des consommateurs/consommatrices soucieux de la qualité de leur alimentation, la relocalisation de l'entreprise dans des lieux regroupant la production sur un même plancher, la mécanisation des opérations tout en maintenant l'aspect artisanal de la production, l'équilibre en la variété des produits et les économies d'échelle, et *l'empowerment* des salariés sociétaires représentent quelques uns de ces défis.



---

## INTRODUCTION

---

La monographie de la coopérative de travail Au « Royaume de la Tarte » 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 documentaires, de deux entrevues et d'une visite de l'entreprise.

Parmi les sources documentaires, nous avons consulté le cahier de gestion de la coopérative, le règlement de régie interne, le Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi du Centre local de développement CLD (2000) de Québec-Vanier et le Bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale Nationale produit par Emploi-Québec (2000). Ces deux derniers documents ont servi à dresser le tableau local et régional de cette coopérative de travail située au 402 avenue des Oblats dans le quartier Saint-Sauveur de la Basse-ville de Québec.

Une entrevue d'une durée d'une heure et demie, réalisée en mars 2001, avec la vice-présidente du conseil d'administration, Annette Bédard, de même qu'une autre entrevue d'une durée d'une heure avec le président du conseil d'administration et directeur de production, Jean Vézina, ont été très intéressantes et pleines de renseignements afin d'arriver à comprendre la création et les débuts de la coopérative de travail et de saisir ses caractéristiques essentielles. Les informations contenues dans cette monographie ont été validées auprès des deux personnes rencontrées en entrevue.

Une visite de l'usine de production a permis de comprendre le cheminement de l'entreprise « Au Royaume de la Tarte » depuis ses débuts il y a tout près de 40 ans, son fonctionnement et de connaître quelque peu ses travailleurs/travailleuses dans leur environnement de travail.



---

## CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

---

Les principaux éléments du contexte d'émergence de la coopérative de travail contribuent à une compréhension de la situation économique de la région de Québec, du territoire couvert par le Centre local de développement Québec-Vanier où se trouve la coopérative de travail, du projet initial de même qu'une connaissance des promoteurs/promotrices, des appuis reçus dans leur projet et de la période de démarrage.

### 1.1 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION DE QUÉBEC

Les données sur la région concernent le plan économique (nombre d'entreprises, structure d'emploi, taux de chômage, taux d'activité, taux d'emploi, taux de pauvreté) et le plan démographique (population, âge et vieillissement, statuts familiaux, niveau de scolarité). Selon Comeau (2000 :7), il est recommandé que ces données soient descriptives (l'état actuel), évolutives (depuis les derniers recensements) et comparatives (eu égard au Québec). Nous comparerons certaines données de la région de la Capitale Nationale (région 03) avec celles de l'ensemble du Québec.

Les tableaux suivants présentent le contexte global de la situation économique dans la région administrative de la Capitale Nationale au moment de faire la cueillette des données sur la coopérative de travail. Les informations proviennent du Bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale Nationale, au troisième trimestre 2000. Ce Bulletin compare aussi l'ensemble au Québec à l'Ontario et au Canada.

**Tableau 1**  
**Quelques indicateurs du marché du travail**  
**au Québec, en Ontario et au Canada au troisième trimestre de l'an 2000**

	Québec	Ontario	Canada
Taux de chômage	8,2 %	5,8 %	6,8 %
Taux d'activité	64,6 %	68,2 %	67,0 %
Taux d'emploi	59,3 %	64,2 %	62,5 %

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Au Québec, la proportion de personnes actives sur le marché du travail s'établit, au troisième trimestre de l'an 2000, à 64,6 %. C'est la plus forte proportion observée au Québec depuis le troisième trimestre de 1991, mais elle reste inférieure à celle de l'Ontario (68,2 %) et du Canada (67,0 %). Le taux de chômage a connu une baisse de 0,8 % par

rapport au troisième trimestre de 1999 pour atteindre 8,2 %. C'est le taux le plus faible observé depuis 1987 mais il est beaucoup plus élevé que celui enregistré en Ontario (5,8 %) et au Canada (6,8 %). Le taux d'emploi au Québec est l'un des plus élevés depuis les dix dernières années, mais il demeure inférieur à ceux de l'Ontario et du Canada.

**Tableau 2**  
**Quelques indicateurs du marché du travail à Québec et dans l'ensemble**  
**du Québec. Tableau comparatif du troisième trimestre 1999**  
**et du troisième trimestre 2000**

	Québec		Ensemble du Québec	
	3 <sup>e</sup> trimestre 2000	3 <sup>e</sup> trimestre 1999	3 <sup>e</sup> trimestre 2000	3 <sup>e</sup> trimestre 1999
Taux de chômage	8,5 %	8,9 %	8,2 %	9,0 %
Taux d'activité	61,7 %	59,5 %	64,6 %	64,0 %
Taux d'emploi	56,5 %	54,2 %	59,3 %	58,3 %
Durée du chômage (nombre de semaines)	46,5 %	21,3 %	24,8 %	28,6 %

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Le taux d'activité de la région de la Capitale Nationale s'établit à 61,7 % au troisième trimestre de 2000, soit un gain de 2,7 points de pourcentage depuis 12 mois, mais il demeure inférieur à celui de l'ensemble du Québec (64,6 %). Le taux de chômage a subi une baisse au cours de la période pour se fixer à 8,5 %. Le taux d'emploi a augmenté de 2,3 points de pourcentage, pendant la même période, pour atteindre 56,5 % mais il reste inférieur à celui observé pour l'ensemble du Québec (59,3 %). La durée moyenne de chômage est passée de 21,3 semaines en 1999 à 46,5 semaines en 2000 dans la région de Québec. On peut faire l'hypothèse que la région de la Capitale Nationale n'est qu'au début de la reprise, contrairement à l'ensemble du Québec. Pour ce qui touche les comparaisons régionales, le taux d'emploi de la Capitale Nationale (56,5 %) se classe au dixième rang parmi les 16 régions administratives au Québec.

**Tableau 3**  
**Quelques indicateurs du marché du travail par âge et par sexe**  
**à Québec et dans l'ensemble du Québec au troisième trimestre 2000**

<b>Sexe et groupe d'âge</b>	<b>Québec</b>	<b>Ensemble du Québec</b>
<b>HOMMES</b>		
Taux de chômage	8,1 %	7,7 %
Taux d'activité	70,2 %	72,5 %
Taux d'emploi	64,5 %	66,9 %
Durée du chômage (semaines)	58,3 %	27,9 %
<b>FEMMES</b>		
Taux de chômage	9,1 %	8,8 %
Taux d'activité	53,7 %	57,0 %
Taux d'emploi	48,8 %	52,0 %
Durée du chômage (semaines)	32,8 %	21,3 %
<b>15-29 ANS</b>		
Taux de chômage	9,6 %	11,3 %
Taux d'activité	76,6 %	73,7 %
Taux d'emploi	69,3 %	65,4 %
Durée du chômage (semaines)	12,1 %	11,7 %
<b>30 ANS ET PLUS</b>		
Taux de chômage	8,1 %	7,0 %
Taux d'activité	57,2 %	61,7 %
Taux d'emploi	52,5 %	57,4 %
Durée du chômage (semaines)	63,0 %	32,9 %

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Le tableau précédent témoigne du fait que les taux d'emploi de la région sont moins élevés que ceux de l'ensemble du Québec, à l'exception du taux d'emploi des 15-29 ans. Ainsi, le taux d'emploi des hommes de Québec (64,5 %) est inférieur de 2,4 points de pourcentage à celui de Québec, et celui des femmes (48,8 %) est plus bas que la moyenne québécoise de 3,2 points. La durée moyenne du chômage est généralement plus élevée dans la région que dans le Québec. C'est effectivement le cas pour les femmes, les hommes et les différents âges de la population.

**Tableau 4**  
**Taux d'emploi par secteur d'activité à Québec et dans l'ensemble du Québec,**  
**en l'an 2000 et taux de variation depuis 1999**

Secteur d'activité	Québec		Ensemble du Québec	
	2000	Variation depuis 1999	2000	Variation depuis 1999
Agriculture	n. d.*	n. d.	1,9 %	-0,9 %
Autres branches du secteur primaire	n. d.	n. d.	1,4 %	12,8 %
Services publics	n. d.	n. d.	0,8 %	4,4 %
Construction	3,5 %	1,0 %	4,5 %	11,8 %
Fabrication	8,6 %	-14,0 %	17,8 %	-6,1 %
Commerce	17,3 %	23,4 %	16,5 %	9,4 %
Transports, entreposage	3,5 %	-26,6 %	4,8 %	4,4 %
Finance, assurances, immobilier et location	6 %	4,6 %	5,3 %	6,9 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	6,5 %	19,1 %	5,9 %	3,8 %
Gestion d'entreprises, services administratifs et autres services	3,2 %	-21,3 %	3,5 %	13,4 %
Services d'enseignement	5,6 %	1,2 %	5,4 %	-7,0 %
Soins de santé et assistance sociale	15,2 %	27,5 %	11 %	9,1 %
Information, culture et loisirs	4 %	29,7 %	4,2 %	-1,8 %
Hébergement et services de restauration	6,4 %	-23,4 %	6 %	2,6 %
Autres services	4,4 %	-19,4 %	4,8 %	-4,2 %
Administrations publiques	13 %	18,0 %		-0,2 %

\* n. d. : donnée non disponible.

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Dans l'ensemble du Québec, 10 des 16 secteurs d'activité connaissaient une augmentation du nombre d'emplois entre 1999 et 2000. Les plus importants secteurs ont été la gestion d'entreprises, des services administratifs et autres services (+ 13,4 %) et la construction (+ 11,8 %), tandis que les pertes d'effectifs les plus considérables se sont produites dans les secteurs des services d'enseignement (- 7,0 %) et le secteur de la fabrication (- 6,1 %). Dans la région de la Capitale Nationale, on observe plutôt une croissance relative de l'emploi dans le secteur de l'information, la culture et les loisirs (+ 29,7 %) et dans celui des soins de la santé et de l'assistance sociale (+ 27,5 %). Les diminutions relatives des effectifs dans la région se sont fait principalement sentir dans les transports et de l'entreposage (- 26,6 %) et le secteur de l'hébergement et des services de restauration (- 23,4 %).

## **1.2 LE TERRITOIRE COUVERT PAR LE CLD DE QUÉBEC-VANIER**

La coopérative de travail «Au Royaume de la Tarte » est située dans le quartier Saint-Sauveur de la Basse-Ville de Québec et fait partie du territoire du Centre Local de Développement (CLD) Québec-Vanier<sup>1</sup>. Ce territoire constitue le centre de la plus importante agglomération de l'Est du Québec. Il compte, en 2000, 178 691 habitants et comprend la ville de Québec et de Vanier, deux villes faisant partie de la communauté urbaine de Québec telle qu'elle apparaissait avant les fusions municipales de janvier 2002.

### **1.2.1 L'emploi**

De façon générale, le taux de chômage, dans le territoire du CLD Québec-Vanier, est de 10,5 %, soit deux points plus élevés que celui de la région métropolitaine qui est à 8,5 % au troisième trimestre 2000. Ce territoire présente cependant des différences puisque le taux de chômage atteint 18,5 % dans les quartiers centraux. En outre, bien que le revenu moyen par habitant de la région de Québec en 1999 soit plus élevé que la moyenne québécoise (25 794 \$ comparativement à 24 630 \$), à Québec même il existe des variations importantes du revenu moyen entre les quartiers et entre les sexes. En effet, le taux d'activité des femmes a augmenté depuis 10 ans et il s'établit à 53,7 % selon les données du troisième trimestre 2000 ; il demeure tout de même inférieur au taux d'activité des hommes (70,2 %). Les femmes se concentrent dans des catégories d'emplois associés au secteur tertiaire, dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Un écart important entre le revenu moyen des femmes et des hommes persiste sur le territoire du CLD. Le revenu moyen des femmes s'établit à 73 % de celui des hommes ; 42 % des femmes ont une scolarité supérieure au diplôme secondaire alors que cette proportion est de 49 % chez les hommes.

---

<sup>1</sup> Ce portrait provient du Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) du Centre local de développement (CLD) de Québec-Vanier. Ce plan d'action est daté de mars 2000 mais s'appuie sur des données de 1998. Quelques données ont été rectifiées à partir du Bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale Nationale produit au troisième trimestre 2000 par Emploi-Québec.

### **1.2.2 Le tissu social et la pauvreté**

Le Plan d'action (CLD, 2000 : 3) décrit le tissu social du territoire en faisant remarquer son « remarquable dynamisme communautaire et un engouement certain pour l'entrepreneuriat ». Néanmoins, force est de constater qu'au cours de la dernière décennie, la pauvreté a crû dans la région métropolitaine ainsi que dans les villes de Québec et de Vanier. Cette proportion a atteint un sommet en 1996, particulièrement dans les quartiers centraux de Québec (42,9 %) et à Vanier (37,6 %). Rappelons que parmi les centres urbains, Québec occupe le septième rang des régions urbaines les plus pauvres au Canada avec un taux de pauvreté de 18 %, comparativement à 22 % à Montréal, 15 % à Ottawa et 14 % à Victoria.

De façon plus générale, la pauvreté augmente au Canada et encore davantage au Québec. Le Québec se classe depuis 1996 au premier rang des provinces les plus pauvres avec un taux de 21,2 % qui se traduit par un nombre de 1,5 millions de Québécois et de Québécoises vivant sous le seuil de la pauvreté. Le phénomène frappe surtout les grands centres urbains et touche plus particulièrement certaines populations. En 1998, les personnes âgées sont pauvres au Québec (4 femmes sur 10 et 2 hommes sur 10) et les enfants ne sont pas épargnés avec un taux de 20,9 % de pauvreté. Les personnes seules sont durement touchées avec un taux de 45 % ainsi que les familles monoparentales (femmes et enfants) avec un taux de 62 %. Le nombre d'itinérants représente un indice du taux de pauvreté. Les itinérants et itinérantes sont, toute proportion gardée, trois fois plus nombreux à Québec qu'à Montréal. La personne itinérante a en moyenne 35 ans et dans 8 % des cas, elle est d'âge mineur. L'on dénombre à Québec autant de jeunes de la rue que dans la métropole.

### **1.2.3 Le développement du territoire**

Les municipalités de Québec et de Vanier partagent plusieurs enjeux de développement local qui touchent autant la revitalisation de zones en difficultés que l'émergence de nouvelles activités dans les domaines de l'économie sociale, manufacturier, commercial et culturel.

Au cours de la dernière décennie, la tertiarisation de l'économie régionale a pris de l'ampleur. En effet, l'intensification d'une économie basée sur la production de services à haute valeur ajoutée est un facteur important de la transformation de l'économie locale et

régionale. De 1992 à 1997, l'investissement industriel dans la région 03, sous forme d'achat d'équipements de production ou de construction de bâtiments a régulièrement diminué, passant de 272 à 181 millions de dollars annuellement, soit une diminution du tiers en cinq ans.

Pour ce qui est de l'investissement commercial, l'investissement en équipement et en construction de bâtiment est demeuré à peu près stable entre 1992 et 1997, à un niveau de 2 milliards de dollars annuellement pour l'ensemble de la région 03. Le secteur commercial tend à se renouveler constamment depuis une dizaine d'années. L'apparition de formules dites entrepôts d'inspiration américaine sur le marché québécois (Wall-Mart, Rona, Reno-Dépôt) a eu pour effet de réduire considérablement du territoire de la ville de Québec les magasins à surface moyenne présentant à leur clientèle une marchandise diversifiée. En 2001, il semble que la tendance lourde de l'implantation de ces très grandes surfaces soit sur le déclin, par suite du choix des consommateurs de préserver leurs centres commerciaux traditionnels qui ont conservé une part importante de marché à Québec. Ainsi, depuis quelques années, un phénomène inverse s'est manifesté par l'ouverture dans des quartiers de nombreuses petites boulangeries et pâtisseries auxquelles peuvent être associés le « Royaume de la Tarte » et des quincailleries à visage humain. Par contre, en 2000, nous avons assisté à la construction basée sur la formule entrepôts de nombreuses salles de cinéma (Starcité et Cinéplex Odéon Sainte-Foy, Cinéplex Odéon Beauport) qui fractionneront sans doute le marché conduisant certaines salles à la fermeture. D'ailleurs, en février 2001, un premier cinéma, Le Laurentien ferme ses portes.

Dans l'investissement institutionnel, il faut souligner la revitalisation du quartier Saint-Roch par la transformation de son mail couvert et la venue d'organismes importants comme l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), la Société des Alcools du Québec, la Centrale des enseignants du Québec (CEQ), le département des Arts de l'Université Laval, le siège social de l'Université du Québec, la Télé-Université, etc. La Ville de Québec a graduellement augmenté sa part relative de l'investissement institutionnel par rapport à sa région. De 1988 à 1992, cette part représentait 48 % pour passer à 53 % au cours des cinq dernières années. De grands travaux comme la construction de l'usine de traitement des eaux usées de la Communauté urbaine, du Centre municipal des congrès de Québec, d'infrastructures militaires canadiennes et du Centre de foires ont marqué l'investissement institutionnel de la dernière décennie. Le secteur de la santé a investi pas

moins de 70 millions de dollars pendant que le secteur universitaire (ÉNAP et Université Laval) y investissait 118 millions de dollars sur une même période de 10 ans.

Les industries culturelles regroupent des activités dans les domaines du patrimoine, des arts de la scène, des fêtes et festivals, des arts visuels, des métiers d'art, des lettres, du film, du design, des médias écrits et électroniques et du multimédia. La région de Québec regroupe 247 entreprises qui produisent et diffusent des produits et services culturels. Pour ce qui touche les investissements en infrastructures, il faut noter la réalisation, depuis le début des années 1990, de projets majeurs comme le projet Méduse, la Caserne Dalhousie et le Capitole.

Quant à l'économie sociale, de nouvelles initiatives voient le jour dans divers domaines de services et de production : banques alimentaires, cuisines collectives, garderies, maisons de jeunes, ressources alternatives en santé mentale, en toxicomanie et itinérance, ressources communautaires dédiées à la famille ou à différentes clientèles cibles, les fonds locaux (par exemple : le Fonds d'emprunt économique communautaire de Québec et les cercles d'emprunt, etc.). Ces entreprises sont viables malgré une précarité apparente et le taux de survie des coopératives est largement plus important que celui des entreprises privées.

### **1.3 LE PROJET INITIAL ET LES PROMOTEURS/PROMOTRICES**

Madame Annette Bédard, vice-présidente de la coopérative de travail « Au Royaume de la Tarte », décrit en entrevue le projet initial débuté en 1960 et son évolution jusqu'à la transformation de l'entreprise en coopérative de travail en 1998.

En 1960, monsieur Oliva Provost, un beauceron provenant de Saint-Zacharie, technicien en machines à coudre pour la compagnie Singer, décide avec sa conjointe de venir à Québec afin d'améliorer son sort. Monsieur Provost achète la petite épicerie sise au même emplacement occupé par la coopérative en 2001, bien que la superficie occupée en 1960 équivaut au cinquième de celle de 2001. De nos jours, la superficie occupée correspond à un pâté de cinq maisons rattachées les unes aux autres, d'un coin de rue à l'autre coin de rue sur une longueur approximative de 150 pieds (45 mètres). Oliva Provost fait l'acquisition de l'épicerie car le propriétaire prenait sa retraite. La famille Provost comprend aussi deux jeunes filles et tous s'installent dans les trois pièces situées à l'arrière de l'épicerie et en font leur logis. L'épicerie occupe une seule pièce.

Entre temps, monsieur Provost continue son travail de technicien de machine à coudre. Comme autres emplois exercés, il avait déjà occupé le poste de cuisinier dans les camps de bûcheron et il fut propriétaire de restaurant. De caractère très sociable, il aime entrer en contact avec les gens. Il commence alors à produire du sucre à la crème et fait goûter aux gens surtout à l'occasion de la sortie de la grand-messe car l'église est à proximité. C'est une tradition pour les paroissiens de faire un brin de causette à l'épicerie après la messe. Les gens apprécient le sucre à la crème et encouragent monsieur Provost à produire sur une plus grande échelle. Ce dernier décide alors de préparer des pâtés à la viande et demande à ses voisins d'y goûter de même qu'aux personnes venant à l'épicerie. Toutes ces personnes commencent à passer des commandes de pâtés qui sont cuisinés, avec l'aide de sa femme, sur la cuisinière de la maison. Les commandes prennent de l'ampleur. Un four spécial pour la cuisson des pâtés est acheté. La sœur de monsieur Provost vient l'aider à répondre à la demande. Au fil des années, toute la famille loge dorénavant au deuxième étage car le premier étage est entièrement consacré à la production de pâtés à la viande. La demande se diversifie. La clientèle désire aussi des pâtés au saumon et des tartes. Un premier employé, monsieur Jacques Turcotte, toujours en emploi en 2001, est engagé à l'âge de 16 ans, en 1962. La femme et la sœur de monsieur Provost continuent à l'aider à cette période.

En 1962, l'épicerie change sa vocation pour devenir un comptoir de vente de pâtés et de tartes. En 1963, madame Annette Bédard, aujourd'hui vice-présidente du conseil d'administration de la coopérative, commence à travailler comme vendeuse de pâtés; les prix sont alors de 0,55 \$ chacun et les tartes à 0,45 \$ l'unité. Par la suite, un agrandissement est aménagé et l'achat de la maison avoisinante, en 1970, suffit pour constituer une usine de fabrication de mets.

Dans ces étapes d'expansion de l'entreprise, monsieur Oliva Provost poursuit toujours la philosophie en affaires d'acheter quand il en a les moyens et en évitant toute dette. La réputation du commerce se fait de bouche à oreille et sans publicité médiatique. Monsieur Provost privilégie toujours les matières premières de grande qualité dans la confection des pâtés et des tartes. Le lait entier est préféré au lait en poudre, les vrais œufs sont utilisés plutôt que les œufs en vrac ou les œufs liquides. La grande qualité des produits contribue à bâtir la réputation du «Royaume de la Tarte ». L'entreprise demeure de type familial. Une bonne partie de la famille de monsieur Provost, frères, soeurs, neveux et nièces viennent s'installer dans la ville de Québec afin de travailler dans cette entreprise. En

1998, à la veille de se transformer en coopérative, l'entreprise compte 29 employés. Jusqu'en 1998, tous les produits sont vendus au seul comptoir de vente de l'entreprise, ce dernier semble suffisant car 1,5 million de dollars de chiffre d'affaires est réalisé vers le milieu des années 1990, pour finalement descendre à 1,2 million de dollars en 1997.

#### **1.4 LES APPUIS**

Les appuis ou « *les parrainages sont l'ensemble des soutiens financiers ou non qui ont souvent donné aux fondateurs/fondatrices l'assurance et le coup de pouce nécessaire pour concrétiser leur projet* » (Defourny, 1994 : 83), cité dans Comeau, 2000 : 8).

Afin de racheter l'entreprise privée « Au Royaume de la Tarte », les employés demandent l'aide et l'expertise de la Coopérative de développement régional (CDR) dans le but de fonder une coopérative de travail. Madame Annette Bédard, vice-présidente de la coopérative, exprime bien le sens de la démarche : « En allant chercher de l'aide, les moyens sont venus avec ». L'emprunt contracté auprès de la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec est garanti par la Société d'investissement industriel (SDI) et le Fonds industriel de développement économique (FIDE). En 2000, deux ans après la formation de la coopérative qui continue alors à accumuler des pertes financières, un conseil de gestion est formé afin de redresser la situation. Un conseil de gestion est constitué et composé de représentants de la SDI, du FIDE, de la Caisse d'économie des travailleurs, du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec et de Vanier (CRÉECQ) (devenu la CDÉC de Québec), du directeur général de la coopérative et de deux membres du conseil d'administration (président et vice-présidente) de la coopérative. Le conseil de gestion se réunit une fois par mois pour élaborer de nouvelles stratégies comme l'utilisation de la mécanisation afin de diminuer les coûts de production. Trois ans après la fondation de la coopérative, en 1998, l'entreprise équilibre son budget en plus d'avoir fait des investissements et remboursé ses dettes annuelles.

#### **1.5 LE DÉMARRAGE**

La période de démarrage de l'activité de l'économie sociale se produit en 1998 quand la coopérative de travail est formée. Le jour où monsieur Oliva Provost décide de prendre sa retraite, à l'âge de 72 ans, sa première préoccupation consiste à s'assurer que tous les employés conservent leur emploi. Diverses alternatives se présentent alors à monsieur

Oliva Provost concernant l'avenir de l'entreprise. Avant que les employés ne sachent que l'entreprise est effectivement à vendre, des personnes ont déjà contacté le propriétaire pour acheter l'entreprise. Quand les employés réalisent que des gens extérieurs à l'entreprise sont intéressés à l'acheter, il se forme une solidarité à l'intérieur de l'organisation. Tout se passe comme si cette solidarité est associée à une autoprotection car les employés éprouvent le sentiment que plusieurs d'entre eux perdront leur emploi si l'entreprise est vendue à un acheteur de l'extérieur. Les employés se regroupent donc et manifestent le désir d'agir sur leur destinée. Ils demandent à la CDR un appui afin de concrétiser leur projet. Pendant un an, diverses alternatives sont explorées. Trois associés sont prêts à s'allier à l'entreprise. La formation d'une coopérative de travailleurs actionnaires associée à un partenaire financier dans une proportion de 50 % est analysée mais, finalement, les employés décident de former une coopérative de travail. Un des trois associés possibles, monsieur Martin Durand, le directeur général actuel, offre ses services qui sont retenus. Suite à cette décision, le propriétaire monsieur Oliva Provost, est bien heureux de voir ses employés prendre la relève.

La peur des employés de perdre une partie des emplois était réelle et cette peur est reliée aux pertes financières de l'entreprise dans les deux dernières années (1996-1997) avant la formation de la coopérative. D'après une étude réalisée par l'Université Laval, et malheureusement non disponible pour les fins de notre recherche, le diagnostic formulé est à l'effet que pour la période précédant la formation de la coopérative, le style de gestion de l'entreprise « Au Royaume de la Tarte » était paternaliste. Dans cette entreprise familiale dirigée par monsieur Provost, aucune dette n'avait été contractée et celui-ci se contentait de l'autofinancement de l'entreprise. La priorité de l'entreprise consistait à maintenir les emplois sans forcer sur la productivité. L'atmosphère de travail était plutôt détendue. Pour plusieurs employés, l'horaire de travail comprenait quatre jours de travail de huit heures chacun. Cet arrangement faisait l'affaire des deux parties : le patron n'avait pas assez de travail pour occuper 29 personnes à 40 heures par semaine et les employés pouvaient s'occuper à d'autres activités que le travail (famille et loisirs). Les employés vivaient, en quelque sorte, la conciliation travail-famille avant que le concept ne devienne plus connu.

Pendant les deux premières années de la coopérative, étant donné la faible productivité, l'entreprise fonctionne à perte et continue d'accumuler les pertes. Les employés doivent revoir leurs habitudes au passage d'un système de gestion basé sur le

paternalisme à un autre système basé sur la productivité. Les employés doivent faire le deuil d'une multitude d'acquis accumulés sous la gouverne de monsieur Provost :

- lors des temps de repos de l'avant-midi et de l'après-midi, les collations étaient fournies gratuitement (café, toasts, lait et beurre) ;
- le repas du midi était fourni gratuitement ;
- à Noël, une bouteille de vin, une dinde, un gâteau et une enveloppe contenant de l'argent, proportionnellement à l'ancienneté, étaient distribués à chaque employé ;
- à Pâques, un gros jambon (toupie) et un gâteau étaient donnés à chaque employé ;
- à sa fête, chaque employé recevait un gâteau ;
- à la Fête des mères, toutes les femmes recevaient un gâteau ;
- à la Fête des pères, le patron donnait un gâteau à tous les hommes.

À la formation de la coopérative, la plupart des acquis sont éliminés. En 2000, les pauses santé de l'avant-midi et de l'après-midi sont retirées. Tout le personnel doit dorénavant payer café et jus afin de contribuer à diminuer les pertes financières.

Il peut paraître que le paternalisme profitait aux employés qui se trouvaient choyés sur certains côtés. Si la principale limite de ce système dans l'entreprise a été de mettre en péril, à la longue, sa propre existence, il a cependant pu faire en sorte d'intéresser les employés et d'assurer la survie de l'entreprise pendant 35 ans, alors que les entreprises québécoises ont un taux de survie moyen de 36 % après cinq ans et de 20 % après dix ans (MIC, 1999). Au cours des deux dernières années avant la formation de la coopérative, les déficits financiers se sont tout de même produits. Selon la vice-présidente de la coopérative qui y a travaillé pendant 35 ans : « Monsieur Oliva Provost n'était pas un homme d'affaires, car il ne pensait pas à faire de l'argent. Monsieur Provost « était surtout un bon papa qui prenait soin de tout son monde. S'enrichir pour lui n'était pas important en autant qu'il vivait bien, ajoute-t-elle. Moi, je n'ai jamais vu cet homme-là s'acheter une voiture neuve, jamais, jamais, jamais. Il ne prenait jamais de vacances, il ne voyageait pas. Il était bien ici ». Pour ce qui de l'ambiance de travail, la vice-présidente conclut : « Ce n'était pas une corvée de travailler ici. C'était même un plaisir ».

Dans l'ensemble, l'année qui précède la formation officielle de la coopérative, au début de 1998, est très difficile pour les employés et encore plus, pour les représentants des employés qui ont le mandat de s'assurer que l'entreprise ne soit pas vendue à des personnes de l'extérieur. Ce comité de représentants des employés a aussi le mandat de choisir ce qui est le meilleur pour le futur de tous et de toutes, c'est-à-dire garder les emplois déjà existants car tous les employés sont très conscients du danger de les perdre et de l'incapacité pour 50 % d'entre eux, à cause de l'âge, de se retrouver un travail. La tâche est très lourde pour les trois membres du comité, car les employés se fient entièrement au comité et parce que les membres du comité, selon leur propre opinion,

n'ont pas toute la formation, les connaissances ou l'expertise en affaires pour décider du sort de tout le groupe.

---

## **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 «Au Royaume de la Tarte ». 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**

En mars 2001, le nombre de membres réguliers est de 30. L'assemblée générale des membres jouit d'un taux de participation de 85 %. Aucun membre ne possède le titre de membre auxiliaire. L'entreprise comprend aussi 12 employés à temps partiel, qui ne sont pas membres de la coopérative.

Dans les règles administratives du manuel de gestion de la coopérative, des spécifications sont données sur la notion d'employé : « Ce mot désigne tout employé, autre que le directeur général, régi par le présent document et qui est membre de la Coopérative, en conformité avec les règlements et le contrat de membre établis par la Coopérative ». Les règles administratives spécifient sur les notions d'employé régulier et d'employé à temps partiel. L'employé régulier désigne tout employé rémunéré par l'employeur sur une base hebdomadaire et qui travaille normalement quarante (40) heures par semaine tandis que l'employé à temps partiel est tout employé rémunéré par l'employeur sur une base horaire et qui travaille normalement moins de quarante (40) heures par semaine.

L'âge moyen des employés réguliers est de 47 ans et la grande majorité des membres travaillent pour le « Royaume de la Tarte » depuis une vingtaine d'années. Leur scolarité moyenne se situe à quelque part entre le secondaire trois et le secondaire quatre. La plupart des membres n'ont donc pas complété le cours secondaire. Deux membres ont obtenu un diplôme postsecondaire. Monsieur Jean Vézina, président du conseil d'administration, possède un baccalauréat en enseignement secondaire et

monsieur Martin Durand, directeur général, est diplômé en pâtisserie et possède un diplôme d'étude collégiale en administration. Des 30 membres, 10 sont des hommes. Les employés à temps partiel sont plus jeunes et font baisser l'âge moyen de tous les employés à moins de 40 ans.

Dans l'avenir, la coopérative ne veut plus catégoriser les employés en étiquetant certains d'entre eux « non membres ». Depuis un certain temps, lors des entrevues de sélection pour du nouveau personnel, le conseil d'administration spécifie l'aspect coopératif de l'entreprise, l'obligation future d'un nouvel employé de devenir membre après un an et de verser sa part sociale.

Les employés sont soumis à une période d'essai. Celle-ci est de 100 jours travaillés dans une période de 12 mois consécutifs pour tout nouvel employé. Durant cette période d'essai, « l'employeur se réserve le droit de le remercier de ses services, et ce, sans aucun avis préalable ou recours possible de la part de l'employé.(...). Tout employé ayant déjà le statut d'employé régulier et qui est promu est également assujetti à une période d'essai de quarante-cinq (45) jours travaillés dans son nouveau poste », affirment les règles administratives. Pour les postes vacants, la priorité est d'abord accordée aux employés réguliers membres de la coopérative et ensuite aux employés à temps partiel. Les candidatures sont évaluées en fonction des qualifications exigées, des compétences et des qualités personnelles de chacun. Si aucune candidature ne provient des employés ou si personne ne se qualifie pour le poste recherché, on a recours au recrutement externe, et c'est au directeur général et au supérieur immédiat concerné d'évaluer les qualifications et les qualités personnelles des candidats/candidates exigées pour le poste.

De plus, au moment de leur embauche, tous les nouveaux employés sont initiés à leur nouvel emploi, ce que la coopérative appelle une période d'orientation au cours de laquelle on leur explique les politiques de relations de travail, les règlements de la coopérative, les régimes d'avantages sociaux et autres règlements internes.

### **2.1.2 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé de cinq administrateurs qui se réunissent une fois par mois. Les cinq administrateurs travaillent comme commis au comptoir, secrétaire, directeur de production, préposé à la production des gâteaux et préposée à la cuisson des tartes. Le quorum est constitué d'au moins 51 % des membres de la coopérative. L'avis de

convocation doit être donné aux membres par écrit au moins 10 jours ouvrables avant la date fixée pour l'assemblée annuelle. Ce délai est de deux jours pour toute assemblée extraordinaire. Un membre est inéligible au poste d'administrateur s'il n'a pas acquitté les versements échus sur ses parts incluant tout autre montant exigible ou s'il n'a pas, pendant l'exercice financier précédent, effectué 150 jours de travail consécutifs pour la coopérative. L'assemblée générale autorise le conseil d'administration à exercer tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative. Le conseil se réunit selon les besoins de la coopérative. La convocation est faite par écrit au moins cinq jours ouvrables avant la date fixée.

Le président du conseil d'administration 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 procédures. 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. Il donne les avis requis pour la tenue des assemblées générales et des réunions du conseil, et rédige les procès-verbaux.

Le directeur général, monsieur Martin Durand, ne fait pas partie du conseil d'administration. Il agit à titre de consultant et remplit les mêmes fonctions que le directeur général. Sous la surveillance immédiate du conseil, il administre, dirige et contrôle les affaires de la coopérative. Il a la responsabilité immédiate des biens, meubles et immeubles de la coopérative. Il a la garde du portefeuille, des fonds et des livres ainsi que la responsabilité de la tenue de la comptabilité. Il est responsable de la gestion du personnel : il engage tous les travailleurs, en répartit le travail, détermine leur salaire selon le barème établi par le conseil, informe le conseil des nominations, suspensions, congédiements et mises à pied des travailleurs. Il présente un rapport mensuel de gestion au conseil. Il doit soumettre les livres dont il a la garde à la vérification annuelle ainsi qu'aux inspections prévues par la Loi. Au cours des trois mois qui suivent la fin de chaque exercice, il doit voir à la préparation du rapport annuel, collaborer avec le vérificateur et soumettre le rapport annuel au conseil pour approbation. Il doit se conformer aux instructions du conseil et lui fournir tous les renseignements qu'il peut exiger.

## **2.2 LE RÉSEAU**

Par l'emprunt contracté, la coopérative est liée à la SDI, au FIDE et au CRÉECQ (devenu la CDÉC de Québec). Par ses produits en alimentation, la coopérative doit détenir un permis du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Nous verrons dans la prochaine partie que la coopérative entretient des liens d'affaires avec un grand nombre de commerces qui constituent autant de points de vente.

---

## 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, cité par Comeau, (2000 : 10). Afin de décrire cette dimension, nous nous intéressons à l'étude des rapports de pouvoir à l'interne, aux acquis des employés, aux règles internes et aux rapports avec l'extérieur.

### **3.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE ET L'INCLUSION DES PRODUCTEURS / PRODUCTRICES**

Dans toute décision à prendre par le conseil d'administration, les administrateurs/administratrices consultent les membres, prennent la meilleure décision possible et essaient de les convaincre du bien fondé d'une solution envisagée à un problème. Un compte-rendu des réunions du conseil d'administration est fourni à tous les membres de la coopérative afin de s'assurer que tous reçoivent la même information. Le fait qu'un membre fasse partie du conseil d'administration n'amène pas de différences entre les membres, à l'exception du président du conseil d'administration, Jean Vézina, qui, par son poste de directeur de production et par la force des choses, exerce une certaine autorité et leadership.

À la fondation de la coopérative en 1998, trente personnes se sont qualifiées comme membres et ont, au même moment, investi une égale part sociale. Les trente membres travaillent à temps plein à la coopérative. Cinq de ces membres participent, en plus de leur travail, aux réunions du conseil d'administration. Douze personnes travaillent à temps partiel à raison soit de quelques soirs par semaine soit les fins de semaine. Par conséquent, leur degré d'implication est moins élevé et le fait que ces personnes ne soient pas membres de la coopérative restreint leur implication.

D'après nos informations, même si les membres ont investi dans l'entreprise, ils ne se sentent pas toujours les véritables propriétaires car ils ne participent pas directement à toutes les décisions. À la fondation de la coopérative, plusieurs membres s'imaginaient

qu'ils pouvaient décider de tout et toujours. En réalité, les cinq membres qui siègent au conseil d'administration possèdent un pouvoir de décision mais ces membres sont aussi des producteurs/productrices sous la supervision du directeur de production. Les producteurs/productrices participant au conseil d'administration doivent abandonner leur chapeau d'administrateur quand ils travaillent. Selon le président du conseil d'administration, le travailleur membre du conseil d'administration, un fois à un poste de travail, est là pour travailler et non pour discuter des sujets relevant du conseil d'administration.

Le directeur de production précise qu'il y a énormément de consultation auprès des membres afin de connaître leur opinion concernant les modes de fonctionnement et les développements présents et futurs de l'entreprise. Cependant, selon lui, on ne peut pas consulter sur tout car l'entreprise deviendrait dysfonctionnelle surtout si la consultation prend un caractère officiel, puisque la tenue d'une assemblée générale nécessite un préavis de 10 jours ouvrables. Dans un contexte où la concurrence est très vive sur le marché, certaines décisions doivent être prises avec diligence lorsqu'une occasion d'affaires se présente. Une coopérative de travail doit donc pouvoir permettre une certaine centralisation des décisions dans le domaine de l'alimentation sinon elle perd des opportunités. Il peut donc s'avérer que le processus de consultation soit rapide et exécutoire dans une coopérative comprenant cinq membres, par exemple, mais qu'il devienne plus lent, plus complexe et plus centralisé, pour certaines questions, dans une coopérative de trente membres.

### **3.2 LES ACQUIS DES PRODUCTEURS/PRODUCTRICES SALARIÉ(E)S**

Les acquis des producteurs/productrices comprennent principalement leurs conditions de travail, leur rémunération et leurs avantages sociaux. L'horaire de travail représente également un aspect important des acquis. À cet effet, le nombre d'heures régulières de travail est de 40 heures par semaine pour les employés réguliers et il est de moins de 40 heures par semaine pour les employés à temps partiel. L'horaire des employés à la production débute à 7 h 30 pour se terminer à 16 h 30. L'horaire des employés de bureau est étalé de 8 h 00 à 16 h 30. Le comptoir de vente est ouvert les fins de semaine de 8 h 00 à 16 h 00. Les employés travaillant à temps partiel doivent fournir un minimum de disponibilité, soit deux soirs par semaine ainsi que les samedi et dimanche. Les employés bénéficient de 10 jours fériés payés. Chaque employé régulier et chaque employé à temps

partiel se voient créditer annuellement, au 1<sup>er</sup> janvier, des jours de maladie selon les années de service. Les employés ont droit à des congés sociaux reliés au deuil, à la naissance, à l'adoption, au mariage de même qu'à des congés de maternité (18 semaines continues) et congés parentaux d'un maximum de 34 semaines. L'entreprise met l'accent sur la sécurité au travail afin de maintenir un haut niveau de santé, de sécurité et d'intégrité physique sur les lieux de travail et empêcher les accidents et les maladies professionnelles. Les employés doivent en tout temps avoir une tenue propre et porter les vêtements fournis par l'employeur. Un casier est fourni à chaque employé de même qu'une salle adéquate pour les repas.

La rémunération des employés est structurée selon une échelle salariale comportant un salaire minimum et un salaire maximum pour chacune des 14 catégories d'emploi, à part celle du directeur général. Les salaires varient entre 16 000 \$ et 20 000 \$ par année. À la première année d'existence de la coopérative en 1998, les salaires des employés ont connu une augmentation de 5 %. Celle-ci a été transférée au régime enregistré d'épargne-retraite des employés. Depuis ce temps, aucune augmentation de salaire n'a été versée car le bilan financier était déficitaire, bien qu'une participation aux surplus soit prévue dans la constitution de la coopérative.

Le régime des avantages sociaux comprend la durée des vacances et la paie de vacances pour les salarié(e)s réguliers et les salariés à temps partiel. Pour les employés ayant plus de cinq ans de service, la durée des vacances est de trois semaines et la paie de vacances représente 6 % du salaire annuel. Les employés ayant moins de cinq ans de service reçoivent deux semaines de vacances et 4% du salaire annuel. Les employés bénéficient d'une assurance collective pour laquelle l'employeur assume 60 % des coûts. Seuls sont admissibles à l'assurance les employés réguliers ayant complété trois mois de service continu.

### **3.3 LES RÈGLES JURIDIQUES ET LÉGISLATIVES INTERNES**

Dans cette partie, nous retrouvons un ensemble de politiques administratives et des dispositions particulières des règlements de régie interne. L'entreprise énumère une série de situations inadmissibles pouvant donner lieu à des avis ou à des mesures disciplinaires : falsification d'un document, insubordination, toute forme de violence (physique ou verbale), consommation ou possession de drogues ou boissons alcooliques

sur les lieux du travail, malhonnêteté et vol, jeux de hasard, sortie du lieu de travail sans autorisation, consommation des produits appartenant à la coopérative, affichage ou retrait sans autorisation d'imprimés sur le tableau prévu à cet effet, etc. Concernant le vol ou la fraude, la coopérative stipule qu'une personne est passible de congédiement lorsque celle-ci « (...) frauduleusement et sans autorisation s'approprie, pour son usage ou l'usage d'une autre personne, les biens d'une autre personne ou de l'entreprise ; donne un ou des produits, ou baisse le prix de produits à un client ou à un autre employé ».

Pour ce qui est des achats personnels, les employés peuvent acheter leurs provisions personnelles à la coopérative durant les heures d'affaires, avant ou après leur période de travail ou durant leur période de repas. Tout achat personnel doit être effectué à la caisse par un autre employé. Les sacs à main, bourses, tout autre sac et contenant doivent être déposés dans le casier de l'employé en entrant au travail et ne peuvent être repris qu'au moment de quitter. Le seul endroit où il est permis de fumer se trouve à la salle de repos et pendant l'heure du repas. En tout temps, le seul endroit où il est permis de boire et manger est la salle de repos. Le téléphone doit être utilisé prioritairement et principalement pour des fins de travail. Les employés doivent avoir une tenue propre et soignée tant au niveau des vêtements, des cheveux que de la barbe.

La coopérative précise aussi qu'elle ne tolère en aucun cas le harcèlement y incluant le harcèlement sexuel. Les règles administratives décrivent ce qu'il en est : « Plus précisément, le harcèlement sexuel est une inconduite qui peut prendre plusieurs formes : les remarques verbales non sollicitées faites délibérément ou de façon répétée, les questions, suggestions ou attouchements de nature sexuelle qui importunent la personne visée, les décisions (ou les menaces) relatives au poste d'un employé qui dépendent d'une acceptation ou d'un refus d'un rapport sexuel quelconque ».

Quant aux dossiers des employés, l'employeur précise qu'il procédera d'une façon graduelle dans les sanctions à donner. Lors d'une première rencontre dans le but de corriger le comportement d'un employé, une lettre sera envoyée à celui-ci et une copie sera insérée dans son dossier. Si une deuxième rencontre a lieu pour les mêmes raisons, une suspension d'un jour sera imposée à l'employé. Lors d'une troisième rencontre pour les mêmes raisons, l'employé sera congédié.

Les dispositions particulières des règlements de la régie interne touchent la procédure de partage du travail, les ristournes et la rémunération. La coopérative offre d'abord du

travail à ses membres en tenant compte de la nature des travaux à être exécutés et des qualifications techniques que nécessite l'exécution de divers travaux. Pour ce qui est du partage du travail entre les membres, les critères de partage selon le type de fonction à occuper sont les suivants, par ordre d'importance : 1) l'ancienneté du membre, 2) la capacité du membre et 3) l'expérience du membre. À ancienneté, capacité et expérience égales, une entente peut être négociée entre les parties. Si aucune entente ne peut être conclue, le tirage au sort détermine le choix du membre. Si un membre refuse ou néglige de répondre à un appel au travail de la coopérative dans les délais déterminés par le conseil, il ne peut ultérieurement prendre la place des membres, membres auxiliaires ou autres travailleurs qui auraient accepté l'appel au travail. Après avoir offert le travail aux membres, la coopérative offre ensuite du travail à ses membres auxiliaires selon les mêmes modalités et critères que ceux prévus pour les membres réguliers.

Les ristournes sont calculées en fonction du volume de travail que le membre a effectué pour la coopérative ou pour la compagnie ou la société dont la coopérative est actionnaire ou associée, au cours des quatre derniers exercices financiers. Ce volume est mesuré en fonction des heures travaillées rémunérées ou non. Relativement à la rémunération des travailleurs, le conseil fixe le barème des rémunérations et autres rétributions de tous les travailleurs de la coopérative.

### **3.4 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR**

La coopérative « Au Royaume de la Tarte » entretient de nombreux rapports avec l'extérieur. L'entreprise fait appel à une vingtaine de fournisseurs. Par son comptoir de vente, l'entreprise fait des affaires avec environ 150 clients par jour dont plusieurs sont des propriétaires de petites épiceries, de boulangerie, de restaurants et de traiteurs. Avec son réseau de distribution, les produits de l'entreprise se retrouvent dans une centaine de points de vente au Québec. On retrouve les produits de la coopérative dans tous les Maxi et dans plusieurs commerces d'alimentation comme Métro, IGA, Jardin Mobile, et autres.

L'entreprise participe à diverses formes d'actions collectives et d'intercoopération comme la Fédération québécoise des coopératives de travail, la Coopérative de développement régional, la SDI, le FIDE et le CRÉECQ (devenu la CDÉC de Québec).



---

## 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 » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25), cité par Comeau, 2000 : 12). Dans cette dimension, nous analysons le profil organisationnel et les processus organisationnels de la coopérative de travailleurs/travailleuses.

### 4.1 LE PROFIL ORGANISATIONNEL

Pour établir le profil organisationnel, il convient de préciser les objectifs de l'entreprise, ses aspects stratégiques, sa production et ses caractéristiques financières.

Selon la vice-présidente, l'objectif ultime de la fondation de la coopérative en 1998 était, à ce moment-là et encore aujourd'hui, de maintenir les emplois existants dans une entreprise rentable. Aucune étude de marché n'a été réalisée depuis la fondation de la coopérative en 1998. Cependant, nous devons préciser que le directeur général actuel connaît très bien les nouvelles demandes du marché et les secteurs d'avenir de la production.

En 2001, l'entreprise met sur le marché près de 200 produits. Quelle est la stratégie de l'entreprise envers ce grand nombre de produits ? Le président du conseil d'administration affirme que l'entreprise doit offrir une diversité importante de produits car certains magasins d'alimentation ne prennent que des gâteaux tandis que d'autres magasins commandent tartes et gâteaux. Pour en arriver à un chiffre d'affaires satisfaisant, l'entreprise doit offrir une gamme de produits diversifiés afin de réussir à les mettre en vente dans plusieurs magasins. Il n'est pas question d'envisager la diminution du nombre de produits que l'entreprise vend en gros et en grandes quantités. Par contre, les produits fabriqués occasionnellement et en petites quantités, n'ayant pas de volume, auront tendance à disparaître avec le temps car ceux-ci accaparent trop de temps et nuisent à la rentabilité globale de l'entreprise.

D'autres tendances dans les marchés se dessinent. Actuellement, les portions individuelles sont en nette progression et l'entreprise s'est réajustée pour satisfaire cette demande. Le prix de revient, ou ce qu'on appelle aussi le coût de production, est évalué

afin de déterminer quels produits seront éliminés à cause de leur faible rentabilité. La plupart des produits ont été évalués afin d'établir s'ils resteront. Quant aux points de vente, l'entreprise en compte une centaine sans parler des clients importants qui viennent s'approvisionner directement au comptoir du « Royaume de la Tarte ». Ces points de vente augmenteront sensiblement dans le futur, car l'entreprise est en pourparlers avec de grandes chaînes d'alimentation afin de conclure des ententes de distribution. Le directeur général, pâtissier de formation et ancien propriétaire d'une fabrique de gâteaux, connaît les entrées dans les grands magasins d'alimentation. Il appert que le marché du gâteau connaît une forte croissance et il ne dépend que de la coopérative de répondre à cette demande.

Dans les produits en émergence, une clientèle spécifique de diabétiques a soumis une demande pour des gâteaux sans sucre. L'entreprise a innové en produisant un gâteau des anges. L'entreprise a déjà produit une lasagne végétarienne qui ne s'est cependant pas révélée un succès. En 2001, quelques clients émettent des commentaires concernant les composés chimiques tels que le sorbate de potassium, le chlorure de sodium, l'acide citrique et le glutamate monosodique servant d'agents de conservation dans les mets. Le président du conseil d'administration assure que si un jour les clients exigent des produits plus naturels, et qui se conservent tout de même moins longtemps parce que n'ayant aucun agent de conservation, l'entreprise s'adaptera à la nouvelle demande. Pour l'instant, l'entreprise n'a pas reçu de demande en ce sens.

Devant certains phénomènes sociétaux où les personnes prennent conscience de leur pouvoir sur leur santé à travers l'alimentation, les aliments naturels et le végétarisme prennent de l'ampleur. Ce mouvement est constaté en Europe et en Amérique du Nord. D'ici quelques années, on estime que 25 % des produits retrouvés sur les tablettes seront naturels et ne contiendront aucune viande ou agent de conservation. Les fournisseurs d'aliments devront donc s'ajuster aux demandes des clientèles plus soucieuses de préserver leur santé. En mars 2001, aucun restaurant de Londres ne propose de viande dans ses menus par suite du syndrome de la vache folle et de l'épidémie de la fièvre aphteuse. Si au Québec, les consommateurs dédaignaient la viande de porc soumis aux antibiotiques au même titre que l'agneau atteint de la fièvre aphteuse, tôt ou tard, la conscientisation des clientèles européennes envers la bonne bouffe atteindrait ce côté-ci de l'Atlantique. Le « Royaume de la Tarte » devrait alors être prêt à satisfaire de nouvelles clientèles. L'avantage stratégique d'un fabricant de mets consisterait à commencer à en

fabriquer maintenant car les nouvelles clientèles sont prêtes à payer plus cher pour manger mieux.

Les données financières précisent que le chiffre d'affaires pour l'exercice financier de 2000-2001 est d'environ 1,5 million de dollars pour une masse salariale de 750 000 dollars en incluant les bénéfices marginaux. Depuis la fondation de la coopérative en 1998, les deux premières années sont caractérisées par un bilan financier négatif mais l'exercice financier de 2000-2001 est positif. Les surplus de ce dernier exercice s'appliquent à combler les déficits des deux premières années.

## **4.2 LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS**

Les processus organisationnels désignent la production, l'organisation du travail et la formation.

### **4.2.1 La production**

La coopérative de travail « Au Royaume de la Tarte » se spécialise dans la fabrication et la distribution de mets dans plusieurs points de vente dans la grande région de Québec, la Beauce et Trois-Rivières. La coopérative met en marché plus de deux cents produits : 29 variétés et grandeurs de tartes, 20 sortes et grandeurs de pâtés, 12 types de galettes et muffins, 61 variétés et grandeurs de gâteaux en incluant les gâteaux de mariage ou réceptions pour 100, 200 ou 300 personnes, 10 types de produits en vrac (sauce à spaghetti, *stew*, salade, ragoût), 47 produits de restauration rapide (cretons, fèves au lard, lasagne, nouilles, pâté chinois, soupes, pain à la viande, plats au riz, etc.). Pour donner un ordre de grandeur de la capacité de production de l'entreprise, la coopérative produit plus de 50 000 pâtés au saumon par année et 65 000 tartes à la noix de coco, les deux plus gros vendeurs.

Le processus de production se réalise à partir de petites unités comprenant deux ou trois personnes appartenant à une des 14 catégories d'emploi : directeur général, directeur de production, contrôleur, secrétaire, caissier, pâtissier, aide-pâtissier, aide-cuisinier, rouleur de pâte, caricaturiste de gâteau, décorateur de gâteaux, emballeur, livreur et préposé à l'entretien. La grande majorité des trente membres de la coopérative y travaillent depuis une vingtaine d'années. Il n'existe pas de division sociale poussée du travail démarquant clairement la conception du travail, d'une part, et l'exécution, d'autre

part. Les employés connaissent bien l'ensemble des procédés de fabrication afin de mettre sur le marché des produits de qualité et faire face à la concurrence.

Les procédés de fabrication demeurent très artisanaux. Une simple visite des lieux nous convainc qu'il reste peu d'entreprises au Québec à être aussi artisanale dans le domaine de la pâtisserie, des pâtés, des tartes et de l'ensemble des 200 mets préparés. Ce côté artisanal oblige des charges de travail assez élevées de la part des employés qui doivent concurrencer des entreprises modernes mieux équipées et plus productives dans le même secteur d'activité. Les employés continuent à donner une très bonne productivité surtout depuis la fondation de la coopérative en 1998. Des stratégies ont dû être établies afin d'éviter le développement de maladies industrielles ou malaises physiques (la tendinite) relatifs aux gestes répétitifs. Par exemple, un changement de poste de travail dans le milieu d'une journée ou une nouvelle façon de procéder permette de diminuer les maux industriels. Avec le vieillissement des employés et surtout après vingt ans de travaux répétitifs, il se développe forcément des malaises physiques qui touchent certains postes de travail comme le poste de rouleuse de pâte. Une minorité de travailleurs/travailleuses souffrent de ces malaises physiques.

En mars 2001, l'entreprise compte quelques personnes en congé pour accident de travail, causé par ces gestes répétitifs. L'achat de nouveaux équipements mécaniques, à court terme, contribuera dans une grande mesure à diminuer les maladies industrielles liées au trop grand nombre de gestes répétitifs. La qualité de vie au travail s'améliorera d'autant. Dans le cas précis de la machine qui sera achetée pour le roulage de tarte, la personne au poste de travail dépensera moins d'efforts physiques. En contrepartie, la vitesse de travail augmentera car la machine va dicter la vitesse à laquelle l'employé devra se plier.

Pour devenir encore plus compétitive dans le domaine très concurrentiel de l'alimentation, la coopérative « Au Royaume de la Tarte » envisage la mécanisation d'une bonne partie des opérations. On souhaite toutefois préserver le visage humain de l'entreprise, comme l'exprime le président du conseil d'administration : « Le côté humain fait partie de nos produits. Ici, il y aura toujours quelqu'un qui va façonner le produit. La machine ne fera jamais tout de A jusqu'à Z ». Le directeur de production précise qu'une tarte produite uniquement à la machine est une tarte pressée dont le fond colle à l'assiette. L'avantage de garder un aspect artisanal, tout en ayant recours à la mécanisation,

influence la qualité de la pâte comme la texture qui s'avère être très importante compte tenu que l'entreprise se spécialise dans les produits frais, non congelés.

#### **4.2.2 L'organisation du travail**

De façon générale, l'entreprise favorise la polyvalence des travailleurs/travailleuses dans l'organisation du travail. La plupart des employés ne sont pas limités à une ou deux tâches. À cause des périodes de pointe de certains produits, les employés doivent être compétents pour produire des mille-feuilles, des mokas et des tartes aux fruits, par exemple. Cependant, les deux personnes s'occupant du crémage de gâteaux vont le faire de manière intensive, généralement pendant 40 heures par semaine, car la demande est assez forte pour les occuper à plein temps à cette tâche. Toutefois, ces deux personnes peuvent, à l'occasion, dépanner d'autres départements débordés par des commandes nombreuses et des échéances serrées.

Le système de rotation des tâches est surtout instauré à l'intérieur même d'un type de production. Ainsi, dans la fabrication des tartes, la rotation se fait entre roulage et remplissage de tarte. Cette rotation a favorisé l'élimination de blessures industrielles relatives aux gestes répétitifs. On observe la rotation des tâches dans la fabrication des gâteaux également : dans une même journée, une personne va monter les recettes et couper les gâteaux tandis que l'autre personne s'occupe de la finition; le lendemain, ces deux personnes changent de tâches.

Concernant la conciliation travail-famille, puisque l'âge moyen des membres est de 47 ans, le besoin ne se fait pas vraiment sentir en 2001, car aucun employé n'a des enfants en bas âge. Cependant, depuis quelques années, 12 employés ont été engagés à temps partiel et plusieurs de ceux-ci ont atteint l'âge de fonder une famille. L'entreprise devra établir, à court et à moyen terme, une politique de conciliation travail-famille.

Pour ce qui est du type d'implication des travailleurs/travailleuses, un exemple est donné qu'en période de pointe, ceux-ci donnent le maximum en faisant une heure supplémentaire pour terminer une commande. Le président du conseil d'administration explique comme ceci cette implication : « Peut-être que le fait que c'est une coopérative va les inciter à donner plus. Ils savent aussi que si la commande n'est pas livrée entièrement, c'est leur entreprise qui n'est pas capable de livrer la marchandise ». Cette forte implication ne se manifeste pas chez la totalité des membres mais chez une grande

majorité. Cette implication peut se manifester par la créativité des employés qui inventent un nouveau produit à l'occasion. Malheureusement, un nombre important de ces employés sont déçus car, une fois le prix de revient établi et le test de conservation terminé, il arrive que le nouveau produit n'est pas retenu, car il est jugé non rentable.

#### **4.2.3 La formation des producteurs/productrices**

Dans son cahier de gestion, l'entreprise présente sa politique de formation interne : « Pour que l'entreprise fonctionne efficacement, l'équipe de travail doit être polyvalente, souple et bien formée. À cette fin, lorsque l'employeur incite un employé (régulier ou à temps partiel) à acquérir l'expérience et la formation nécessaires pour satisfaire aux exigences d'un poste, l'entreprise paie entièrement le coût des cours, livres, matériel requis, déplacements et logement, s'il y a lieu ». L'entreprise se préoccupe aussi de formation externe qui consiste à « encourager les employés réguliers à se prévaloir de toutes les occasions de formation visant à accélérer leur progression au niveau du travail ». Une subvention est accordée à tout employé régulier qui suit des cours de perfectionnement en relation directe avec son travail. L'entreprise paie 75 % des dépenses reliées aux frais d'inscription, scolarité, examens, laboratoires pour un montant maximum de 400 dollars par année sur présentation de la preuve de réussite du cours. Ces cours doivent être suivis en dehors des heures normales de travail et dans une école reconnue par le Ministère de l'Éducation.

Le système de formation de l'entreprise est surtout basé sur l'entraînement à la tâche. Les employés collaborent entre eux pour initier les nouvelles recrues aux postes de travail. Les membres de la coopérative ont reçu une formation en lecture de bilan financier et projections d'avenir à la première année de fonctionnement de la coopérative.

Une formation a été dispensée sur la bonne pratique en alimentation, hygiène et salubrité. Cette formation, d'une durée de huit heures, a été donnée en mars 2000, à tous les employés, sur ce qu'on doit faire et ne pas faire dans la transformation des ingrédients des 200 produits mis en marché. En 1999, une formation en premiers soins a aussi été offerte à quelques travailleurs/travailleuses en collaboration entre l'Ambulance Saint-Jean et la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST). Cinq personnes ont suivi une formation en pâtisserie.

Deux séances de formation ont lieu pour les nouveaux membres du conseil d'administration élus en 2001 et pour ceux et celles qui voudraient s'impliquer un peu plus dans la coopérative. Ces formations sont dispensées par la Fédération québécoise des coopératives de travail et ont pour objectif de démythifier le rôle du conseil d'administration, car plusieurs employés croient que le conseil d'administration est là pour régler des problèmes qui se produisent sur le terrain et qui relèvent de la production, et que les membres du conseil d'administration sont en quelque sorte les défenseurs de la veuve et de l'orphelin. Le rôle de chacun des membres (président, vice-présidente, secrétaire, trésorier) est présenté, afin d'éclairer tous les membres sur le mode de fonctionnement particulier d'une coopérative.

---

## CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

---

Ces 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

En mars 2001, la coopérative procure de l'emploi à 42 personnes parmi lesquelles 30 membres réguliers travaillent à plein temps et les autres à temps partiel. Les deux premières années de fonctionnement de la coopérative furent précaires car l'entreprise n'arrivait pas à réaliser un exercice budgétaire équilibré. La coopérative montre en 2001 des indices de rentabilité après de nombreux efforts de productivité et de saine gestion. Après avoir travaillé pendant 20 ans dans l'entreprise privée gérée par monsieur Oliva Provost, les travailleurs/travailleuses membres de la coopérative ont fait le choix de poursuivre l'œuvre commencée en fondant la coopérative en 1998. Voilà un autre exemple de ténacité de ses membres à passer à travers les obstacles. La volonté des membres à garder leur emploi les amène à s'impliquer et à se solidariser. Les trois premières années de la coopérative furent difficiles au niveau financier, mais aucun membre ne regrette sa décision de s'être retroussé les manches et d'avoir foncé malgré toute l'incertitude du moment.

### 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). L'activité renouvelle les pratiques dans une perspective de démocratisation en permettant aux membres de participer à la prise de décision tout en tenant compte des limites d'une coopérative à favoriser cette prise en charge des employés. Ces limites font référence aux contraintes de temps, du processus de la production et de consultation. Les membres bénéficient de la présence d'un directeur de production à l'écoute de leurs besoins et soucieux de les aider à mieux réaliser leur travail en les conseillant sur leurs manières de faire. Par ailleurs, selon le directeur de production, les travailleurs/travailleuses « ont besoin d'une personne-ressource constamment. Ils ont besoin d'être encadrés ». Ce besoin d'encadrement serait lié à une

attitude chez ces travailleurs qui craignent de prendre une mauvaise décision; en faisant prendre les décisions par le directeur de production, ils pourraient ainsi se disculper en cas de problème. Il s'agit là d'une explication de leur tendance à inciter le directeur de production à décider pour eux. Le directeur de production prétend que ce besoin d'encadrement est en fait un besoin de faire approuver des décisions par manque de sécurité. Sans doute qu'une formation générale associée à une démarche d'*empowerment* permettrait de développer l'autonomie des travailleurs/travailleuses sociétaires.

### 5.3 SUR LE PLAN SOCIÉTAL

Il suffit de se balader quelques minutes dans le quartier Saint-Sauveur de la Basse-Ville de Québec pour imaginer les paroissiens des années 1960 et 1970 sortant de l'église après la messe et allant s'approvisionner « Au Royaume de la Tarte » situé à proximité. À une certaine époque, il est arrivé qu'un policier vienne expressément diriger la circulation, après la messe, au carrefour des rues où se trouve l'entreprise, car les clients bloquaient pratiquement les rues par leur trop grande affluence. En 2001, une moyenne de 150 personnes se rendent faire leurs achats à tous les jours.

Le « Royaume de la Tarte » est demeuré une institution toujours aussi vivante et colorée. D'ailleurs, les couleurs blanc et violet du bâtiment sont assez provocantes et attirantes à la fois. Les membres de la coopérative perpétuent la tradition, celle de produire des mets de qualité et de faire honneur à la mémoire du fondateur Oliva Provost, dont la photo est bien en vue dans le secrétariat de l'entreprise. En plus, le fondateur est toujours bien vivant en continuant à produire le sucre à la crème pour la coopérative et en occupant en exclusivité un petit bureau où il vient bricoler parfois à monter des garnitures de gâteaux.

La coopérative « Au Royaume de la Tarte » fait partie de la petite histoire locale et opère des effets structurants sur la population locale en procurant de nombreux emplois à ses membres. Cependant, il ne faut pas oublier que certains avantages des salariés sont disparus, comme par exemple les pauses de l'avant-midi et de l'après-midi, afin de contribuer à assurer la survie et la rentabilité de l'entreprise. La coopérative représente un pôle économique important dans le quartier Saint-Sauveur de la Basse-Ville.



---

## CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES

---

Les perspectives de viabilité des emplois créés sont excellentes et même d'autres emplois s'ajouteront à court et à moyen terme. Les produits du « Royaume de la Tarte » sont de très bonne qualité et jouissent d'une bonne réputation. L'entreprise est en expansion et compte occuper, par ses produits, une plus grande surface géographique dans la province de Québec. Le réseau de distribution prend de plus en plus d'ampleur. Pour satisfaire une demande croissante et dans le but aussi de rentabiliser les opérations, une certaine mécanisation de la production est envisagée à court terme. En mars 2001, tous les produits sont confectionnés artisanalement.

Pour aller de l'avant, selon la vice-présidente et le président, monsieur Jean Vézina, l'entreprise doit envisager une relocalisation à moyen terme. L'aspect physique des lieux nuit à la production. Les bâtiments sont étalés d'un coin de rue à l'autre. Les deux parties situées aux extrémités comprennent deux étages pendant que celle du milieu ne compte qu'un seul étage. De plus, une partie des équipements se trouve au sous-sol de même que la production. Celle-ci est réalisée sur trois étages et complexifie le processus de production. Idéalement, la production devrait se faire sur un étage seulement afin d'éviter la manutention. Les bâtiments occupés par l'entreprise constituent le principal handicap à la performance de celle-ci. D'ailleurs, le directeur général se retient d'accepter de nouveaux contrats car les lieux physiques de l'entreprise ne permettent pas de les honorer. L'augmentation de la production exige de nouvelles aires d'entreposage et des chambres froides supplémentaires.

Les employés ont effectué de nombreux gains de productivité depuis 1998 pour atteindre l'équilibre budgétaire de l'année financière débutant en mars 2000 et se terminant en février 2001. Pour atteindre une nouvelle vitesse de croisière, une usine moderne est souhaitable à moyen terme et deviendra une nécessité. Avant de passer à l'étape de la relocalisation, les membres du conseil d'administration veulent améliorer la productivité par la mécanisation de certaines fonctions tout en gardant l'aspect artisanal du produit fini. Dans leur vision de l'entreprise, les membres du conseil d'administration projettent l'idée que l'entreprise possèdera, dans un avenir plus ou moins rapproché, un camion semi-remorque avec le logo et l'identification du « Royaume de la Tarte » circulant à travers la province.

Avant de passer à l'étape de la relocalisation de l'entreprise, les membres du conseil d'administration ne veulent pas nécessairement gonfler rapidement le chiffre d'affaires mais désirent consolider la profitabilité de la coopérative. Les membres du conseil et les membres en général sont très conscients de la limite de vouloir grandir par l'intérieur. L'entreprise n'envisage pas de faire appel à des sous-traitants afin de leur confier le mandat de produire certains mets car elle veut s'assurer de la qualité de ses produits. Cependant, à court terme, une équipe provenant des membres actuels de la coopérative pourrait occuper un local à l'extérieur de l'entreprise afin d'y produire certaines spécialités. Ce n'est qu'une alternative envisagée parmi d'autres afin de répondre au besoin de croissance de l'entreprise.

Les travailleurs/travailleuses se sont grandement investis depuis la fondation de la coopérative en 1998. Le bilan financier de l'année d'opération 2000-2001 est positif pour la première fois en trois ans d'activités. Lors du transfert de l'entreprise privée à la fondation de la coopérative, une nouvelle culture organisationnelle s'est instaurée. La coopérative, en adoptant un réseau de distribution qui la confronte à la compétition féroce du monde de l'alimentation, a emprunté un mode de production qui demande des efforts constants à des travailleurs/travailleuses qui n'avaient pas développé l'habitude de le faire dans l'ancienne administration. La marche à gravir fut très haute. Tous les membres ne l'ont pas gravie à la même vitesse. Voilà pourquoi une démarche d'éducation coopérative visant l'*empowerment* des sociétaires devrait être planifiée et réalisée à moyen terme.

---

## 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.
- CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD) Québec-Vanier, (2000), *Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi. Plan d'action 2000*, Québec, 40 p.
- COMEAU, Yvan, (2000), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), cahier 9605, 19 p.
- DEFOURNY, Jacques (dir.), (1994), *Développer l'entreprise sociale*, Bruxelles, Fondation du Roi Baudoin, 214 p.
- EMPLOI-QUÉBEC, (2000), *Bulletin régional sur le marché du travail, région de la Capitale-Nationale. Troisième trimestre 2000*, volume 20, numéro 3, 39 p.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES, (1999), *Taux de survie des entreprises coopératives*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 15 p.
- MORIN, Dominique, (2001), « Inégalités socio-économiques de la Capitale nationale », *Au Fil des événements*, vol 36, nu 26, p. 4.
- RIFKIN, Jeremy, (1995), *La fin du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 430 p.