

**Université de Montréal**

**Une coopérative agricole franco-ontarienne :  
persistance et changement**

**Par**

**Maria Cecilia Parés Möller**

**Département d'anthropologie  
Faculté de sciences et lettres**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise en anthropologie.**

**Décembre, 2005.**

**© Maria Cecilia Parés Möller, 2005.**



6N

4

154

Loop

V. 031

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté d'études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Une coopérative agricole franco-ontarienne: persistance et changement

Présenté par :

Maria Cecilia Parés Möller

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean Claude Muller  
Président -rapporteur

Pierre Beaucage  
Directeur de recherche

Claude Bariteau  
Membre du jury

## Résumé

Ce mémoire a eu comme but de mieux comprendre les conditions et les stratégies qui ont permis à la coopérative franco-ontarienne de Saint-François (nom fictif), un des premiers organismes du Canada à être constitué officiellement en coopérative, de survivre tout au long du siècle jusqu'à nos jours, à travers les multiples difficultés qu'a présentées l'insertion d'une petite entreprise dans un marché où la concentration capitaliste est la règle. L'examen des stratégies et des choix permet de mieux comprendre le rôle joué par les adaptations technologiques et administratives, mais aussi par les valeurs liées au travail qui appartiennent à la culture franco-ontarienne.

Actuellement, par exemple, la transition vers une entreprise plus compétitive crée une opposition entre le style de gestion traditionnel, "paternaliste", dont les valeurs semblent partagées par la communauté (informalité et flexibilité, organisation plutôt floue du travail et de l'autorité, importance des relations personnelles et implication spontanée) et le style de gestion de type bureaucratique orientée vers le profit (systématisation, rationalité, accent mis sur la productivité). La coopérative est ainsi en train de vivre ce que j'appelle sa "crise de transition bureaucratique", qui est plus fortement ressentie par les employés.

Il m'a paru important de souligner le caractère plutôt arbitraire de l'adoption de l'actuel modèle de développement : il est priorisé parce qu'il est basé sur des concepts culturalisés qui sont réifiés par l'idéologie dominante moderne et la dynamique économique capitaliste. De là aussi l'importance de l'approche anthropologique dans la recherche concernant le phénomène organisationnel. Elle permet de tenir compte du caractère culturel des théories organisationnelles et administratives, un des premiers pas nécessaires vers la conception des alternatives au modèle bureaucratique dominant.

### Mots clé

Anthropologie des organisations, culture organisationnelle, culture franco-ontarienne, gestion de coopératives, modernisation agricole, bureaucratie, développement de l'industrie laitière.

## Resume

This thesis has had as final objective to understand better the conditions and the strategies which allowed the Franco-Ontarian Cooperative Saint-François (fictive name) - one of the first organizations of Canada to be constituted officially in cooperative - to survive during a whole century through the multiple difficulties presented by the insertion of a small enterprise in a market where capitalist concentration is the rule. The examination of these strategies and choices allows to assess the role played by technological and administrative adaptations, but also by the work values of the Franco-Ontarian culture.

In recent years, the transition towards a more competitive enterprise had created an opposition between a traditional "paternalist" style of administration, whose values seem shared by the community (informality and flexibility, "smooth" organization of work and authority, importance of interpersonal relationships and spontaneous implication), and a bureaucratic style of administration which is mostly oriented towards profit (systematization, rationality, emphasis on increasing productivity). The cooperative is experiencing now what I call a "crises of bureaucratic transition", which is resented by almost all employees.

It seemed for me important to emphasize in this context the arbitrariness on the adoption of the present model of development: it is set forward because it is based on cultural concepts that have been reified by the dominant modern ideology and the dynamics of capitalist economy. Hence the importance of the anthropological approach on the research done about the organizational phenomena. This contributes to develop consciousness over the cultural character of organizational and administrative theories, one of the first steps needed for conceiving alternatives to the traditional bureaucratic mode of organization.

### Key words

Anthropology of organizations, organizational culture, Franco-Ontarian culture, administration of cooperatives, agricultural modernization, bureaucracy, development of the dairy industry.

## Table des matières

<b>Liste de sigles</b>	viii
<b>La dédicace</b>	ix
<b>Les remerciements</b>	x
<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre I. Contexte historique et développement de la Coopérative Saint-François</b>	9
I. Introduction	9
II. Les débuts de l'industrie laitière en Ontario et l'histoire de la création de la coopérative	10
<i>II.1 1800-1900 : promotion et développement de l'industrie         des produits laitiers en Ontario</i>	10
<i>II.2 La création de la coopérative</i>	13
III. Contexte historique et économique, et quelques expériences et stratégies de la Coopérative Saint-François pendant la première moitié du XX <sup>e</sup> siècle	14
<i>III.1 1900-1950 : la création et la consolidation         des monopoles dans le secteur alimentaire</i>	14
<i>III.2 Vente et achat de la coopérative</i>	18
IV. Les années '50	20
<i>IV.1 La situation dans le marché des produits laitiers</i>	20
<i>IV.2 La décennie critique des années '50</i>	21
V. La Période Dorée (1963-1988) et les "secrets de la réussite"	23
<i>V.1 Développement technologique et création de quotas         dans les années '60</i>	23
<i>V.2 1960-1970 : la décennie de la "consolidation"         de la coopérative</i>	25
<i>V.3 Politiques gouvernementales des années '70</i>	26

V.4 <i>Conséquences des politiques gouvernementales des années '70 sur la coopérative</i>	27
V.5 <i>Les années '80</i>	29
VI. 1988-2004 - Une période de transition?	31
VI.1 <i>Situation de l'industrie des produits laitiers</i>	31
VI.2 <i>"La différence coopérative"</i>	33
VII. Conclusion	35
<b>Chapitre II. Production et organisation du travail</b>	<b>37</b>
I. Introduction	37
II. Les plus récentes expériences avec diverses tentatives de modernisation et de croissance dans la coopérative	38
II.1 <i>Changements dans les horaires de travail</i>	38
II.2 <i>Les "Bonis"</i>	44
II.3 <i>Le nouvel organigramme</i>	46
II.4 <i>Administration participative</i>	49
III. Antécédents sur la production et organisation actuelle du travail	53
III.1 <i>Le gérant RL (1964-1988)</i>	53
III.2 <i>Les deux fromagers qui deviennent gérants (LL : 1989-1994 et RA : 1994 -1995)</i>	56
IV. Situation actuelle : La période RO (1995- )	57
IV.1 <i>Le consultant</i>	58
IV.2 <i>Production et organisation du travail (premier trimestre 2004)</i>	59
IV.3 <i>Point de vue des employés concernant la production et l'organisation actuelles du travail</i>	65
IV.4 <i>Point de vue des fermiers concernant la production et l'organisation actuelles du travail</i>	67
V. Conclusion	69

<b>Chapitre III. La coopérative dans la société et la culture franco-ontariennes</b>	<b>72</b>
I. Introduction	72
II. Le contexte	73
<i>II.1 Identité franco-ontarienne</i>	73
<i>II.2 Un petit village franco-ontarien : « la paroisse de Saint-François de Cambridge »</i>	74
<i>II.3 L'Église et les mouvements coopératifs</i>	78
<i>II.4 L'Église et les organismes communautaires</i>	81
<i>II.5 Projets culturels</i>	84
<i>II.6 Éducation et langue</i>	87
III. Les relations sociales à l'intérieur de l'usine de fromages	90
<i>III.1 Les relations familiales et les amis</i>	90
<i>III.2 Relations interethniques</i>	98
IV. Conclusion	103
<b>Chapitre IV. Les dynamiques du changement : une culture du travail face au marché</b>	<b>104</b>
I. Introduction	104
II. Comparaison des modèles d'organisation et des valeurs au travail des gérants RL et RO	105
III. Les modèles d'organisation et les valeurs du travail des employés et des fermiers	110
<i>III.1 Valeurs des employés</i>	110
<i>III.2 Valeurs des fermiers</i>	123
IV. Conclusion	130
<b>Conclusion</b>	<b>133</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>xi</b>
<b>Annexes</b>	<b>xiv</b>

## Liste de sigles

Centre franco-ontarien du folklore à Sudbury (CFOF)

Centre de Recherche de la civilisation canadienne-française (CRCCF)

Conseil d'Administration (CA)

Documents pédagogiques en langue francophone pour l'Ontario (DOPELFO)

Groupe Inter-universitaire d'étude des franco-ontariens (GIEFO)

Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)

Institut franco-ontarien de Sudbury (IFO)

L'Association Canadienne-française de l'Ontario (ACFO)

L'Association Canadienne-française de l'éducation de l'Ontario (ACFEO)

Régie Ontarienne de Mise en Marche (O.M.M.B.)

Traité de libre échange (TLC)

L'Union Catholique des Cultivateurs Franco-Ontariens (U.C.C.F.O.)

Union des Cultivateurs Franco-ontariens (UCFO)

## La dédicace

À tous les innocents...

À mon père et à ma mère.

## Remerciements

Je voudrais remercier d'abord mon père et ma mère: sans vous rien n'aurait jamais existé. Merci pour tout votre amour et votre support. Merci aussi à mon cher professeur Pierre Beaucage : vous serez toujours un ami pour moi. Merci beaucoup à Stephan, sa confiance m'a ouvert les portes... Merci à tous les gens de la Coopérative Saint-François: vous m'avez fait sentir "chez moi", et je vous exprime toute ma gratitude. Merci à Lucie, la traductrice, qui a donné beaucoup de soi. Et finalement merci, merci beaucoup à tous les amis qui m'ont accompagnée pendant cette aventure de cinq ans au Canada, et qui ont partagé mes rires, mes larmes et mes crises : Claire et John, Quer, Micheline, Araceli, Debora, Enriqueta, Aurelie, Pablo, Francine, Nita (qu'est-ce que j'aurais fait sans toi !), et plusieurs autres qui resteront toujours dans ma mémoire. Leur support m'a permis de réaliser ce travail.

De tout mon cœur, merci à tous !!

## Introduction

*Where is the life we have lost in living?  
Where is the wisdom we have lost in knowledge?  
Where is the knowledge we have lost in information?*

T.S. Eliot, Choruses from "The rock"<sup>1</sup>

Ma connaissance de la Coopérative Saint-François s'est faite à l'été 2003 à travers son consultant, que j'ai rencontré dans une cérémonie de gala pour donner le prix à la meilleure coopérative québécoise de l'année. Ce qui m'a attiré le plus pour faire ma recherche dans cette coopérative de fromages, c'était de savoir qu'elle avait plus de cent ans d'existence. Il m'a semblé d'autant plus remarquable que, se trouvant dans une région où ont prospéré plusieurs coopératives fromagères, elle était l'unique à avoir survécu jusqu'à nos jours. J'ai eu ainsi beaucoup de curiosité pour connaître les conditions et les stratégies qui ont permis à cette coopérative de survivre tout au long d'un siècle, à travers les multiples difficultés que présente l'insertion d'une petite entreprise dans un marché où la concentration capitaliste est la règle. L'examen de ces stratégies et de ces choix, sur un plan historique mais aussi contemporain, constitue l'objectif de ce mémoire. J'ai imaginé aussi que ressortirait ainsi l'importance du rôle de la culture dans sa performance.

Cette coopérative franco-ontarienne située à l'Est de l'Ontario fabrique du cheddar et depuis ses débuts, elle est surtout reconnue par la qualité de ses *curds*<sup>2</sup> frais (fromage en grains). Cependant, même avec l'excellente réputation de ses produits, face aux demandes du marché, une multitude de défis et le besoin de constants changements s'imposèrent à la coopérative. L'étude du cas de la Coopérative Saint-François illustre ainsi les luttes que livrent les petits et moyens producteurs de lait, pour suivre le rythme croissant de la modernisation et la tendance, sur le marché, à la concentration de la production. La

---

<sup>1</sup> Eliot, T.S. *The wasted land and other poems*. E.U.A.: Penguin Books, 2003.

<sup>2</sup> Morceaux de cheddar frais du jour qui contrairement au cheddar en blocs ne passent pas par le processus de presse en moules.

mentalité de "petits producteurs marchands" qui caractérise la grande majorité des membres de la coopérative crée des résistances à se conformer à ce nouveau mode de fonctionnement qui demande une mentalité plus capitaliste<sup>3</sup>. Cependant, je montrerai comment une transition s'est faite récemment dans les attitudes des membres et dans les choix d'organisation qu'ils ont faits.

Comme dans le cas de plusieurs coopératives, à la Coopérative Saint-François, des mesures bureaucratiques ont été aussi prises pour essayer de régler certains problèmes d'organisation et de relations avec les employés. À mesure que les coopératives grandissent, on voit se refléter ainsi cette dominance du paradigme bureaucratique: "...founders of organizations will usually take their ideas about efficient organization from the stock of knowledge characteristic of their society at the time" (Silverman cité par Stinchcomb 1970: page 148). Ces mesures, on peut les considérer comme le cheval de Troie du "système" politico-économique dominant, pour lequel il est impératif d'être concurrentiel pour survivre. La conception systémique de l'organisation bureaucratique, en ayant comme unique but l'accroissement de la productivité, fera en sorte qu'on oublie le véritable but social de la coopérative. On crée aussi un mode de vie et de fonctionnement qui, en même temps qu'il sert effectivement à résoudre certains des problèmes liés à l'ancien mode d'organisation, fait disparaître aussi quelques-uns de ses aspects les plus positifs. Dans le cas de la Coopérative Saint-François par exemple, il est en train de s'opérer le changement d'un type d'organisation qui fonctionnait sur la base des valeurs traditionnelles (informalité et flexibilité, organisation assez floue du travail et de l'autorité, importance des relations personnelles, implication spontanée, et même tâches effectuées à "l'à-peu-près"), vers une organisation bureaucratique basée sur la systématisation, la rationalisation et la productivité. La coopérative s'orientera ainsi de plus en plus vers les exigences de développement en fonction de l'économie de marché et du profit et non des exigences du milieu social et des travailleurs.

---

<sup>3</sup> Plus grande emphase dans le développement à travers l'inversion.

En ce sens il est important de se rappeler que la coopération comme forme d'entraide existe depuis des siècles, mais c'est au XIXe siècle qu'elle a été institutionnalisée. Cette transformation de la coopération a pris place également dans le contexte du développement du capitalisme industriel en Europe. Elle fut considérée comme un mode de défense et une revendication des artisans et paysans contre les abus du "système" capitaliste dominant qui remettait en question leur survie même. Avec le temps, le "système" d'organisation coopérative fut considéré par certains comme la solution à tous les problèmes économiques à l'intérieur de n'importe quel "système" socio-économique. Mais l'histoire des diverses expériences de coopération, allait faire douter de la capacité des coopératives de se développer dans un contexte d'économies planifiées ou concurrentielles sans compromettre ses principes et sa spécificité. On doutera ainsi qu'elle soit le moyen par excellence pour résoudre les problèmes sociaux et économiques.

Dans la théorie les coopératives sont censées garder un fort engagement social, mais dans la pratique, en grandissant, elles ont pour la plupart échoué sur ce plan en adoptant les caractéristiques organisationnelles de leurs concurrents capitalistes. Très peu de coopératives ont eu du succès en maintenant un lien étroit avec leurs membres et leurs employés. On a toujours fini par adopter des formes d'organisation bureaucratiques où la concentration du pouvoir et la prise de décisions se fera par une petite élite orientée fortement par la priorité de "l'efficacité" et du profit capitalistes. Selon quelques auteurs comme Craig (1993), Schwartz et Ogilvy (1979), lorsqu'on en vient à pratiquer la coopération à la manière du paradigme bureaucratique où l'organisation est considérée comme une machine à produire [ou système], il n'existe pas de véritable démocratie (ou consensus) et tout est orienté vers le profit. Il en résulte que les coopératives ne développent pas tout leur potentiel : car il existe une contradiction interne dans les principes.

Cependant l'analyse des contradictions créées par les "transitions bureaucratiques" imposées par l'idéologie dominante, permet de ressortir quelques pistes de réflexion qui peuvent mener à suggérer des changements alternatifs dans l'organisation : explorer les opportunités qui existent pour être plus créatifs dans les modes de travail, dans la participation, la résolution des problèmes et des conflits, la création des réseaux, etc. (dans mon cas ça serait l'objet d'une autre recherche). Il restera toujours le problème de gérer

une réalité organisationnelle dominée par l'opposition des intérêts entre les différents groupes qui forment les coopératives : le groupe des membres et le groupe des directeurs subissent par exemple chaque fois une plus grande pression pour augmenter la productivité et les profits (appelés « trop-perçus », dans le milieu coopératif). Ils finissent ainsi par agir avec la coopérative et ses employés comme des chefs de n'importe quelle entreprise capitaliste. Le groupe des directeurs occupe cependant une position intermédiaire entre les membres et les employés, et devra faire face aux demandes des employés qui chercheront toujours de meilleures conditions de travail, de meilleures prestations et de meilleurs salaires. Les petits producteurs membres s'associeront aussi les uns aux autres, en fonction de leur perception de leurs propres intérêts économiques.

Pour mieux comprendre ce phénomène de modernisation-bureaucratization, il est utile de rappeler la profondeur de son ancrage dans la pensée des sciences sociales en analysant ses origines. La conception bureaucratique de l'organisation qui est à la base du "système" politico-économique actuel, fait partie du paradigme de la modernité, paradigme qui se trouve étroitement lié au processus d'industrialisation, et à la consolidation des Etats nations. L'accent mis sur la connaissance scientifique prend sa source d'inspiration et de justification dans l'idéologie des Lumières, et a servi de modèle à la standardisation et à l'uniformisation des processus de production qui se retrouve à l'origine de l'organisation bureaucratique actuelle. Ce type d'organisation a eu et a comme raison ultime de permettre une plus grande lisibilité et un contrôle plus renforcé par l'État sur la société et par les classes au pouvoir sur les opérations de la production économique. Mais l'organisation bureaucratique fondée sur la sélection de quelques variables, laisse de côté les considérations sur les qualités humaines, la complexité de la culture et même celle de la nature, ce qui aurait finalement de graves conséquences sur la société et sur l'environnement. Cependant, les formules abstraites de ce type d'organisation continuent à être considérées comme nécessaires et incontournables. La « science du management » et la bureaucratie continuent à être considérées comme universelles, neutres et seules capables de générer le progrès et le bien-être. Dans la logique de ce discours sur les bénéfices de la modernité, on met ainsi de côté le savoir local provenant des expériences pratiques et on ignore l'aspect irréductible de la complexité humaine et de la nature.

L'organisation bureaucratique et la science du management ne sont ainsi que des constructions sociales qui ont été réifiées à cause de l'idéologie moderne et de sa particulière conception de la science. Dans la pratique de la recherche anthropologique sur les organisations, il faudrait toujours garder à l'esprit que tous ces concepts d'organisation et de gestion, souvent présentés comme des « lois naturelles », sont aussi et avant tout des phénomènes culturels :

*"...practice of organizational inquiry and the practice of corporate management are cultural forms, products of a particular socio-historical context and embodying particular value commitments. In our present day these values are efficiency, orderliness and even organization itself". (Smircich, 1983: page 355).*

En ce sens il me paraît intéressant aussi de noter avec Smircich qu'avec la recherche anthropologique on peut aider à changer ce paradigme dans la conception des organisations. La métaphore de la culture pourrait être capable avec le temps de remplacer la métaphore des systèmes ouverts utilisé pour définir les organisations :

*"When culture is considered a root metaphor, the researcher's attention shifts from concerns about what do organizations accomplish and how may they accomplish it more efficiently, to how is organization accomplished and what does it mean to be organized? (Smircich, 1983: page 353).*

Le fait qu'on continue à concevoir l'organisation de façon systémique (ou fonctionnelle), a comme résultat que dans la plus part des travaux effectués sur la "culture organisationnelle" on continue à parler de la culture comme une variable qu'on peut manipuler et même créer à volonté (voir annexes). Ainsi, en même temps qu'on utilise la culture comme concept central, on voit finalement cette impossibilité de se détacher du paradigme de la modernité. En regardant les analyses faites à ce sujet, on observe ainsi une énorme difficulté à être plus créatifs et concevoir dans la pratique des formes d'organisation alternatives. Cette difficulté peut être expliquée aussi par la priorité économique et l'objectif de contrôle qui régit la raison d'être d'une grande partie des organisations. L'application de la métaphore de la culture dans les organisations signifie aussi faire une réflexion sur cette problématique.

La recherche anthropologique que j'ai faite à la Coopérative Saint-François permet de comprendre à un niveau plus concret ces limitations pour transcender la conception systémique de l'organisation et l'application du modèle bureaucratique. A travers ce travail, il est possible d'observer ainsi les effets de cette influence du paradigme de la modernité dans la vie et l'organisation de la coopérative. La nouvelle organisation bureaucratique, par exemple, fera en sorte qu'on s'éloigne chaque fois plus d'une certaine "culture" du travail mise en place dans l'usine depuis au moins 25 ou 30 ans. Sur ce plan, une nette divergence d'intérêts apparaît entre les producteurs, membres de la coopérative, et les travailleurs salariés : les premiers ont tout intérêt à voir se moderniser l'entreprise, dans la mesure où cela assure la rentabilité accrue de leurs exploitations, tandis que les seconds expérimentent une grande résistance en voyant leurs habitudes de travail et même de vie remises en question (par exemple, l'introduction des quarts de nuit dans la section de production).

Il faut mentionner aussi que l'identification des membres et des employés de la coopérative à une communauté et à une culture franco-ontariennes fait aussi partie de la particularité de la culture organisationnelle de la Coopérative Saint-François. En outre, le fait que cette coopérative constitue un symbole de réussite franco-ontarienne dans un contexte d'opposition entre francophones et anglophones, crée un ensemble d'attitudes très particulières au sein du travail. Il apparaît intéressant d'observer aussi ce phénomène de la dichotomisation mentionné par Barth en relation à l'identité. A travers notre enquête réalisée dans la coopérative, il est possible d'observer comment s'opère cette continuité de la culture traditionnelle franco-ontarienne.

Pour mieux comprendre les origines et effets de cette problématique je considère nécessaire d'étudier le parcours de la coopérative face aux demandes du marché tout au long de son histoire. Les diverses stratégies qui se sont prises et les dynamiques qui s'y ont créées, montrent un tableau très intéressant d'une histoire qui s'écrira finalement grâce aux valeurs de résistance et d'adaptation de ses membres, et grâce aux valeurs de travail de ses gérants et de ses employés, ce que je décrirai dans le premier chapitre. Dans les chapitres deux et trois, je décrirai et analyserai plus en détail la situation actuelle de la coopérative et les conséquences de l'actuelle "transition bureaucratique", à travers la description de l'organisation du travail et de l'organisation sociale de la coopérative. Cet

exercice permettra de dévoiler une culture du travail qui aidera à mieux comprendre les problèmes et dilemmes qui se créent à partir des derniers changements qui ont été introduits dans la production. Enfin, dans le dernier chapitre, je conclurai en signalant et en discutant quelques-unes des valeurs les plus importantes qui caractérisent la culture du travail et l'organisation sociale de la coopérative. On pourra observer ainsi comment, face au marché, se créent des situations qui confrontent ces valeurs.

## **Méthodologie**

J'ai effectué une recherche de terrain de deux mois à Saint-François (nom fictif<sup>4</sup>), petit village franco-ontarien de la vallée de l'Outaouais. J'ai vécu dans la communauté et j'ai effectué un stage de plusieurs semaines à l'usine de transformation du lait, en tant qu' «aide bénévole à la production». Cela m'a permis de recueillir beaucoup d'informations, auprès des femmes et des hommes, au cours d'innombrables conversations et observations, en plus des entrevues semidirigées réalisées avec les dirigeants, les cadres et les cultivateurs-coopérateurs.

Concernant l'organisation de cette cueillette des données, il faut mentionner que j'avais préparé à l'avance certaines questions qu'il m'intéressait d'approfondir, mais que j'ai dû adapter l'orientation de ma recherche aux circonstances réelles du travail à la coopérative, particulièrement dans l'usine de transformation elle-même. Il m'a aussi fallu m'adapter aux imprévus, et saisir les opportunités que se présentaient pour observer ou parler avec les employés. J'ai essayé toujours de garder une vision équilibrée de ce que se passait en visitant à chaque jour au moins trois ou quatre sections de travail. Toutes les notes que je prenais sur place, je les transcrivais et je les mettais en ordre chaque soir dans mon ordinateur selon la personne et le sujet. Pour la réalisation de ma thèse, cette méthode m'a permis de comparer les différentes versions sur les mêmes sujets et d'observer des possibles coïncidences, contradictions ou points de vue. Avec l'appui de mon directeur de recherche j'ai fait par la suite un synthèse des points de vue de chacun des trois groupes qui forment la coopérative: les fermiers, les employés et les directeurs, par rapport à chaque problématique. Les circonstances de ma recherche et la brève période de mon séjour m'ont

---

<sup>4</sup> J'ai convenu avec mes sources que le nom de la coopérative resterait confidentiel.

obligé à me concentrer sur un aspect particulier, c'est-à-dire la culture de l'entreprise. J'ai décidé ainsi faire un travail ethnographique et écrire une monographie de la coopérative Saint-François, en particulier de l'organisation du travail et des attitudes des participants à la production.

Sans être naïve au sujet des intérêts et intentions de chaque individu, je peux dire que j'ai gagné véritablement la confiance de quelques employés dans la coopérative. Ma condition d'étrangère provenant d'un pays comme le Mexique a fait que souvent pendant mon séjour je me suis demandé qui était finalement le "sujet d'étude", eux ou moi ? Ma franchise m'a ouvert aussi énormément les portes, même de quelques maisons, et j'ai créé des liens d'amitié que je garde encore.

Je suis bien consciente aussi du fait qu'il peut en résulter un certain biais méthodologique dû aux conditions de ma recherche. J'ai passé la plupart de mon temps parmi les employés de production et du magasin. Il a été possible seulement de rencontrer quelques-uns des cultivateurs-membres lors d'entrevues, et d'assister à une réunion du conseil administratif et à une assemblée. Le gérant m'a accordé également une entrevue, mais je l'ai côtoyé assez souvent dans mes trajets à l'intérieur de la coopérative. Par contre, je n'ai pu rencontrer le consultant qu'une fois, lors d'une réunion du conseil administratif et pendant l'assemblée, mais il m'a été impossible de l'interviewer. En ce qui concerne la section du secrétariat, en raison des caractéristiques mêmes de ce travail, je n'ai jamais pu m'y attarder longtemps. Cependant j'ai eu l'occasion de bavarder souvent avec le personnel féminin du bureau, car je m'asseyais à la même table qu'elles pour le repas du midi. Malgré l'inégale attention que j'ai portée aux divers groupes impliqués dans la coopérative (travailleurs de l'usine, cadres et cultivateurs-membres), je crois cependant que leurs divers points de vue sont équitablement représentés dans ce mémoire.

## Chapitre I. Contexte historique et développement de la Coopérative Saint-François

### **I. Introduction**

Cette section a pour but d'identifier les événements et les facteurs externes les plus marquants dans le développement de la Coopérative Saint-François, ainsi que ses expériences et stratégies les plus significatives. Le fait que cette coopérative a plus de 100 années d'existence m'a forcée à remonter aux origines de l'industrie lactée en Ontario. Postérieurement, je me suis inspirée des travaux de Diane Lessard (Les relations de production de l'agriculture au Québec, 1945-1971) et de Colette Chatillon (Le développement de l'agriculture au Québec), pour analyser l'évolution de ce secteur à l'intérieur d'un contexte plus élargi. Ce qui permet de comprendre la tendance actuelle de la concentration de la production en monopoles, et la lutte que les monopoles livrent aux petites entreprises et à quelques coopératives, comme celles de Saint-François. Cette analyse aidera également à dégager une perception plus complète de la dynamique interne qui peut se développer actuellement dans une petite ou moyenne coopérative, à cause des nombreux conflits qui peuvent surgir, en fonction des options auxquelles elles font face : essentiellement, jusqu'à quel point elles doivent croître pour adopter les règles du marché capitaliste, tout en maintenant une certaine différence du fait qu'elles sont des coopératives. C'est pourquoi elles devraient adopter dans son fonctionnement interne des relations plus humaines, assumant ainsi une responsabilité sociale.

L'analyse du contexte historique et du développement de la Coopérative Saint-François, est présentée en cinq sections : a) Les débuts de l'industrie laitière en Ontario<sup>1</sup> et l'histoire de la création de la coopérative; b) Le contexte historique-économique, et quelques expériences et stratégies de la Coopérative Saint-François pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle; c) Les années '50; d) La Période Dorée (1963-1988) : RL et les "secrets du succès"; e) 1988-2004 Une période de transition?

Chaque section est divisée en deux parties : j'expose d'abord le contexte et la situation du marché des produits laitiers pendant la période citée, et je souligne ensuite les transformations de la coopérative pendant cette même période.

---

<sup>1</sup> Je n'ai presque pas trouvé de bibliographie sur le cas spécifique des villages franco-ontariens, et je n'ai pas été capable de voyager en Ontario pour essayer de trouver l'information non plus.

## II. Les débuts de l'industrie laitière en Ontario et l'histoire de la création de la coopérative

### II.1 1800-1900 : promotion et développement de l'industrie des produits laitiers en Ontario

Bien que depuis la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, on mentionne l'existence d'un troupeau laitier dans la région de l'Ontario (jadis appelée "Haut Canada"), les historiens, en majorité d'origine anglaise, s'accordent à dire que ce sont les immigrants loyalistes de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle qui auraient apporté au Canada l'art de la fabrication du fromage cheddar et du beurre. À partir de cette période, la production de fromage a commencé à se développer dans les villes situées à l'est du Québec, dans la vallée du fleuve Saint-Laurent et dans les districts du Lac Ontario. Le gouvernement aurait aidé à acquérir les troupeaux qui viendraient du Québec ("Bas Canada") et des États-Unis.

Cependant, à mon avis, il y a bien d'autres pistes quant à l'origine de la production de fromages en Ontario. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, des écrits de l'époque<sup>2</sup> mentionnent qu'un Français a ramené un troupeau laitier d'un fort appelé Detroit et il se pourrait que ce troupeau se soit reproduit et propagé dans d'autres communautés, et que l'on ait commencé à fabriquer du fromage et du beurre. Au XIX<sup>e</sup> siècle, on parle aussi de l'arrivée des Quakers et Mennonites en provenance des États-Unis qui ont apporté avec eux des troupeaux et qui se sont établis sur les rives du Saint-Laurent, de la Baie de Quinte, du lac Ontario et du lac Érié. On dit aussi qu'il y a eu beaucoup de troupeaux écossais qui sont arrivés au Québec et qui se sont propagés dans l'est de la province de l'Ontario à partir des diverses migrations de colons français et écossais à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Cependant, les historiens consultés n'accordent pas beaucoup d'importance à toutes ces données, même si dans les lieux mentionnés on assiste plus tard au plus important développement de l'industrie des produits laitiers. Sans plus d'explications, on dit tout simplement qu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle, dans le comté d'Oxford avec la venue de colons originaires de New York et du Vermont, reconnus pour "avoir une fameuse réputation" dans la fabrication de fromage et de beurre, cette production commencera à se développer en Ontario. Les Anglais et les immigrants loyalistes des États-Unis seront alors à l'origine du développement de la production de beurre et fromage en Ontario.

---

<sup>2</sup> McConnick, 1968.

La hausse croissante des exportations de beurre et fromage vers l'Angleterre et les échanges dans les relations commerciales avec les Américains ont joué également un rôle décisif dans le développement de l'industrie des produits laitiers. Dans les années 1850, les exportations vers l'Angleterre ont augmenté constamment et ont aidé à l'essor des premières productions commerciales de fromage. En 1854 on a signé un Traité de Réciprocité avec les États-Unis qui abolit les tarifs douaniers pour les produits naturels. Les États-Unis ont ainsi plus de liberté et de facilité pour prendre à leur charge l'exploitation des ressources naturelles du Canada et inonder le marché canadien de produits manufacturés. On dit qu'à cette époque, la production de produits laitiers américains domine le marché canadien, et l'on mentionne que les producteurs locaux plus tard, n'arrivaient pas à satisfaire la demande. Avec l'abolition de ce traité en 1866 à la suite de la guerre civile américaine, les producteurs canadiens répondront alors à la demande locale et exporteront vers les États-Unis. C'est à partir de cette époque qu'a eu lieu le "boom" de la production de fromage, appelée "fièvre du fromage".

Cette intensification de la production aura lieu surtout au début dans les régions connues, telles que le Comté d'Oxford, la Baie de Quinte et le Comté de St. Lawrence. Mais en fait, les usines de fromage se sont multipliées dans presque tous les comtés du pays; les prix ont monté et on pensait que cette situation allait durer. Mais du fait que plusieurs de ces nouvelles usines étaient très proches les unes des autres et produisaient du fromage de qualité médiocre, il arriva que plusieurs d'entre elles durent fermer un an plus tard. Quoi qu'il en soit, le nombre d'usines de fromage augmenta durant la décennie suivante. Cette production offrait aussi plusieurs avantages pour le propriétaire : du travail permanent qui pouvait être effectué par les membres de sa famille sans avoir besoin de recourir à une main-d'œuvre extérieure, et des revenus meilleurs et plus stables, comparativement à la production de céréales. L'industrie du fromage continuera postérieurement à se développer, surtout dans la région de *South Oxford*, Durham, le long du lac Ontario, du fleuve Saint-Laurent à la frontière du Québec, et de la vallée d'Ottawa jusqu'à Renfrew, Ingersoll, Belleville et Brockville. Ces dernières villes deviendront, plus tard, les plus grandes productrices de fromage, si bien que plusieurs exportateurs ou leurs représentants s'y établiront.

Il faut se rappeler qu'à cette époque, l'industrie forestière avait déjà laissé de grandes parcelles de terrain pour la culture, ce qui a permis d'établir des fermes et la création de petites communautés. Au début, la majeure partie de ces fermes étaient mixtes, et la production était utilisée principalement pour les besoins de la famille (l'excédent sera vendu à Montréal). Au fur et à mesure que la colonisation s'établit et que la demande

augmente dans les villes et les exploitations, la production des fermes se spécialise. En 1864, un émigrant américain crée la première usine de fromage, employant un mode industriel de production. À partir de là, avec la "fièvre du fromage", les usines vont se multiplier. Ce mode rendra nécessaire le recours à la technologie et jouera finalement le rôle d'intégration, et provoquera le passage de la production familiale au marché capitaliste.

En Ontario, le blé a été la production la plus populaire jusqu'en 1858, mais des fléaux (épiphyties) et des maladies ont forcé plusieurs producteurs à s'orienter vers une production mixte mariant l'élevage d'animaux et la production laitière. Il faut aussi mentionner que, de 1842 à 1860, il y eut une baisse des tarifs préférentiels imposés par la politique coloniale antérieure. Plus tard, vu l'importance des exportations de beurre et de fromage vers l'Angleterre, et le fait que en 1874 le prix de la farine de blé baissera de 60% à cause de la crise monétaire européenne, la production augmentera et les fermes se concentreront alors dans la production de produits laitiers. Comme exemple de l'importance de ces exportations, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les importations de fromage de l'Angleterre provenant du Canada représentaient 72%, dont 95% de fromage de type cheddar. Les exportations vers l'Angleterre arriveront même à dépasser les ventes domestiques au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Les ventes domestiques seront de 170 millions de livres, et celles dirigées vers l'extérieur de 250 millions de livres (Reaman, 1970: page 25). Des années plus tard, et même durant les périodes de guerre, jusque dans les années 50, les exportations de fromage vers l'Angleterre seront significatives pour le Canada.

L'intensification du développement de ce secteur fit qu'en 1867, seulement trois ans après l'apparition de la première usine, on créa à Ingersoll la première association de producteurs de lait la *Canadian Dairymen's Association*. Les problèmes rencontrés à propos de la qualité de la production, ainsi que l'importance et l'essor des exportations vers l'Angleterre, rendirent nécessaire la diffusion d'information et la planification de stratégies de marketing, ainsi qu'un certain contrôle des ventes et des prix. En 1872, une autre association fut créée dans l'est de l'Ontario, à Belleville : la *Ontario Dairymen's Association*. Mais l'insuffisance de fonds pour le maintien de ces associations les obligea à demander au gouvernement des subventions annuelles. Or, comme le gouvernement n'appuyait qu'une seule association, les deux associations vont fusionner en 1873 sous le nom de *Dairymen's Association of Ontario*. La faible coopération entre les producteurs des deux régions aboutira finalement à la division de cette association et à la création de deux associations, l'une pour l'est et l'autre pour

l'ouest de la province. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le gouvernement assumera cependant diverses fonctions pour ces organisations, qui deviendront de plus en plus limitées par manque de fonds. Par conséquent, le gouvernement créera à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle la Section des Produits Laitiers au sein du Département de l'Agriculture, et fera la promotion de la création de méthodes de marketing et la promulgation de diverses lois pour essayer de réglementer le fonctionnement de l'industrie.

## II.2 La création de la coopérative

La production laitière a été, depuis son origine, le pilier de l'économie locale de Saint-François, avec la production de fromage cheddar, tel que mentionné dans le livre qui commémore le centenaire de la coopérative. La coopérative fut créée en 1894, dans un contexte où la connaissance de la fabrication du fromage sous forme industrielle était connue, le marché des produits laitiers étant déjà stable, et les producteurs et le gouvernement avaient déjà mis en place toute une série de mécanismes et d'organisations d'appui pour la production et la vente des produits laitiers. De plus, dans l'est de la région de l'Ontario, la production du lait et les produits laitiers ont acquis depuis le début une certaine renommée, qui assura depuis un siècle, la base de l'économie du village de Saint-François, ainsi qu'une part importante de l'économie de cette région. La Coopérative Saint-François a été également la première fromagerie dans le comté de Russell, et l'un des premiers organismes du Canada érigés officiellement en coopérative. Sa création est due surtout à l'initiative de LG, originaire du Québec, qui fut l'un des principaux organisateurs du projet et le premier directeur de la coopérative. Cette personne occupa en plus, pendant plusieurs années, en même temps qu'il travaillait pour la coopérative, le poste de préfet et sous-préfet du Comté de Cambridge. Lorsqu'il vivait encore au Québec, on dit qu'il rencontra Alphonse Desjardins, le fondateur des Caisses Desjardins (1900), et l'on soupçonne que de cette rencontre surgit peut-être l'idée du projet de la Coopérative Saint-François ou "Fromagerie #743 de Saint-François" en 1894. Il est intéressant de noter que la même année de la création de la coopérative, on construisait également une autre fromagerie artisanale dans la ville voisine de Mayerville. Par contre elle est devenue une corporation : "*Mayerville Joint Stock Company*"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A disparu à la suite d'un incendie en 1958.

On croit que vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la plupart des producteurs ou *patrons* de la région de Saint-François apportaient leur lait à la coopérative, mais on ne connaît pas le nombre de producteurs qui étaient membres. Or, d'après un registre des baptêmes, on pourrait conclure que la coopérative comptait au moins 60 membres. Le coopérative a donc vécu dans un contexte de grandes familles, de multiples liens de parenté dans la communauté, des coutumes de bon voisinage, aux valeurs catholiques, des coutumes de solidarité - les corvées<sup>4</sup>, de l'aide apportée lorsque quelqu'un tombait malade, etc...

On peut voir dans cette première étape de l'histoire de la coopérative, l'importance que prit le rôle de leader d'un des fondateurs, LG, qui semblait une personne assez visionnaire et peut-être même idéaliste pour cette époque. Le contexte peut nous aider à comprendre le succès de son initiative, mais à mon avis, celui-ci est aussi attribuable à certaines valeurs de solidarité qui, en quelque sorte, perdurent encore aujourd'hui. Ces valeurs n'étaient pas forcément influencées par un idéal proprement coopératif, mais plutôt par l'identification à une communauté, un legs et à l'héritage de certaines valeurs francophones catholiques.

### **III. Contexte historique et économique, et quelques expériences et stratégies de la Coopérative Saint-François pendant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle**

#### III.1 1900-1950 : la création et la consolidation des monopoles dans le secteur alimentaire

Au cours de ce siècle, on observera l'influence des conditions du marché mondial, ainsi que celui du blé sur l'évolution de l'industrie des produits laitiers. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, la demande de blé au Canada sera à la hausse et la production augmentera jusqu'à 300% grâce aux progrès technologiques. Jusqu'à 1915, la production agricole enregistre ainsi sa plus forte croissance; car le grenier de l'Europe, la Russie, ne fournissait plus. L'industrie laitière quant à elle, continuera sa croissance. De 1890 à 1910, cette

---

<sup>4</sup> On appelait ainsi les travaux réalisés par un groupe de familles ou par les membres de la communauté.

dernière a réussi à augmenter sa productivité d'environ 152% (Maheu, 1970). La croissance urbaine fera hausser la demande domestique et les ventes vers l'Angleterre seront plus ou moins stables, tandis que celles vers les États-Unis seront sujettes à des mesures protectionnistes.

En Ontario, pendant la Première Guerre mondiale, l'industrie des produits laitiers se mécanisera beaucoup et se concentrera surtout dans la production de fromage. Le développement technologique fera que le niveau de production ne faiblisse pas, en même temps qu'il éliminera ceux qui ne pourront pas se permettre de faire les investissements nécessaires pour être plus productifs. En plus, le prix du fromage n'augmentera presque pas, car le gouvernement adoptera une série de subventions afin de ne pas affecter les exportations. Cette situation créera finalement des conflits, puisque dans plusieurs cas les subventions ne seront pas suffisantes pour compenser les coûts de production. Ce qui amènera en 1918 à l'organisation d'une conférence à Ottawa à laquelle participeront des représentants du gouvernement et de l'industrie de produits laitiers. Lors de cet événement, on proposera la création d'un organisme national pour aider à développer l'industrie laitière, en coordonnant les diverses instances et en créant une législation appropriée. On voit apparaître la même année *The National Dairy Council*, auquel participent des producteurs, des représentants de l'industrie laitière, des distributeurs ainsi que les divers représentants des gouvernements provinciaux.

Pendant cette période de la Première Guerre mondiale, les Américains vont dominer le marché mondial, en créant une industrie puissante et bien organisée. Durant la même période au Canada, le capital britannique cessera d'affluer presque entièrement et sera remplacé par le capital américain. On instaurera aussi le système monétaire international, et les prix internes seront encore plus assujettis aux conditions économiques mondiales. Au Canada, l'industrie manufacturière, grâce aux investissements américains, deviendra très importante et représentera 44% du produit national, comparativement à 32% pour l'agriculture. Cette croissance due à l'industrie de la guerre occasionnera une importante migration de population vers les villes, qui offrent de meilleures conditions salariales. On se retrouvera alors avec un manque de main-d'œuvre dans les campagnes, manque qui sera accentué par le recrutement des soldats. On accordera alors une grande importance à la production de blé, comme mentionné antérieurement, et cette industrie, totalement orientée vers la guerre, créera plus tard avec la fin du conflit, une forte crise dans l'économie canadienne.

La guerre terminée, il y aura un déséquilibre qui amènera plusieurs pays d'Europe à établir des quotas d'importation pour faire face à la dépression économique. Les pays exportateurs seront ainsi obligés de baisser leurs prix pour être concurrentiels, car les pays d'Europe adopteront des mesures protectionnistes pour la reconstruction. Au Canada, bien que l'industrie et l'agriculture se soient assez développées, la stagnation et la surproduction mèneront à une première crise (1919-1923). Après quelques années de croissance désordonnée, éclatera en 1929 une deuxième crise qui durera jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale. Pendant cette période, au Canada, on instaurera des mesures protectionnistes, ce qui permettra finalement un contexte propice pour les investissements américains au pays, et la dépendance envers les États-Unis augmentera. En effet, les États-Unis renforceront leur position de principal client, pourvoyeur et investisseur au Canada.

De 1920 à 1939, les crises économiques favoriseront la suprématie des grandes industries en éliminant beaucoup de petites entreprises. Les monopoles se consolideront et la situation de l'agriculture ira en se dégradant. Cette dernière traverse une forte crise de surproduction en 1929 à cause de la baisse de la demande venant d'Europe. La spécialisation agricole dans la production de blé au Canada aura des conséquences tragiques et sera totalement dépendante de la conjoncture économique mondiale. De 1926 à 1930, la production de blé atteindra un sommet, mais dans les années 1930, les prix tomberont car la Russie, l'Argentine et l'Australie entreront sur un marché saturé par suite de la baisse de la demande. Pendant cette période, les coûts élevés de production et la baisse drastique des prix des produits agricoles, feront en sorte que les revenus de l'agriculture baisseront jusqu'à 80%. Sur le marché domestique, la demande diminuera aussi, créant un excédent de production qui sera difficilement écoulé sur le marché international.

Il faut se rappeler que pendant la Première Guerre mondiale, l'agriculture s'était mécanisée pour augmenter sa productivité. Le secteur laitier, quant à lui, se caractérise par une diminution constante au niveau de la production nationale et des exportations<sup>5</sup>, à cause d'un marché domestique saturé et les mesures protectionnistes des pays importateurs. Même si la production de lait n'a pas trop augmenté, le cheptel double en

---

<sup>5</sup> Malgré les efforts réalisés par le gouvernement pour contrôler la hausse des coûts de production, on n'y réussira pas et les producteurs seront affectés; il deviendra de plus en plus difficile de faire face à la concurrence sur le marché international.

nombre la population humaine. En 1933, les consommateurs vont acquérir le lait à un prix beaucoup moins cher et auront la possibilité d'avoir quelques litres de lait gratuits. Cette situation est due à une guerre générale de prix qui a provoqué une réduction encore plus grande de ceux-ci. Celle-ci a affecté gravement les producteurs.

Pour contrôler cette situation, la *First Control Milk Act* a été promulgué en 1934. Cet acte a permis l'établissement des conseils et des commissions pour le contrôle des prix, des permis, etc. Cependant et malgré les subventions octroyées, ces mesures n'ont pas aidé à améliorer la situation des producteurs en ce qui concerne l'augmentation constante des coûts de production.

Il faudra attendre la Deuxième Guerre mondiale pour que le Canada se remette de cette crise. Le gouvernement commencera alors à promouvoir la production agricole et celle des matières premières, afin de pouvoir devenir le fournisseur officiel de l'Angleterre. En 1938, le Canada, l'Angleterre et les Etats-Unis créeront le triangle de l'Atlantique, et les relations du Commonwealth seront renforcées. Cette association permettra une stabilité dans les prix agricoles et le gouvernement continuera ainsi à subventionner la production. Les bas prix agricoles au niveau mondial permettront à l'industrie, durant cette période et dans la période post-guerre, de se relever de la crise, facilitant l'obtention de matières premières et le recours à une main-d'œuvre bon marché.

Les petits producteurs ont payé un prix élevé, car bien que la demande soit en hausse, plusieurs d'entre eux furent éliminés. Les producteurs créèrent alors en 1934 l'association *Dairy Farmers of Canada*, car ils estimaient que le *National Dairy Council* ne représentait pas vraiment les intérêts des producteurs. Aussi même si, depuis les années 1870, ils avaient créé diverses associations locales pour faciliter les exportations, ainsi qu'une organisation dans l'est de l'Ontario appelée *The Ontario Cheese Factory Patrons* (1933), en 1934, on créera *The Ontario Cheese Patrons Marketing Board*. Cette association a joué un rôle très important pour promouvoir la production de fromage pendant la guerre et pour maintenir les prix grâce à des subventions. Pendant les années 1950, cette association sera aussi très influente pour la stabilisation du prix du fromage et de l'industrie laitière en général.

Pendant la guerre de 1939-45, le secteur industriel sera le plus favorisé et cela ira en s'intensifiant par la signature d'un autre traité de réciprocité avec les États-Unis. En 1940, dans ce secteur, les salaires hausseront presque de 25% en Ontario, et l'économie encore une fois, sera orientée vers la production de l'effort de guerre. Pendant cette période, plusieurs iront travailler dans les usines ou seront recrutés comme soldats. Dans les campagnes, on aura de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre. Ce vide favorisera l'intensification de la mécanisation dans le secteur de l'agriculture.

Après la guerre, l'économie de l'Angleterre commence à croître comme toutes les économies occidentales, menant l'économie canadienne à s'articuler de plus en plus à celle des États-Unis. Même si les deux pays connaissent un rythme de croissance plus rapide que les pays européens, le protectionnisme des marchés européens d'après guerre réduira les exportations canadiennes et américaines. De plus l'introduction des progrès technologiques dans les pays d'Europe va leur permettre une récupération plus rapide de leur économie, occasionnant postérieurement une plus grande résistance à l'ouverture de leurs marchés. Cependant, les monopoles américains continueront à renforcer leur contrôle sur l'exploitation des matières premières au niveau mondial, le Canada étant toujours parmi les favoris.

### III.2 Vente et achat de la coopérative

Le livre qui commémore la création de la coopérative mentionne que 37 ans après sa création, en 1931, pour une raison « mystérieuse », les producteurs décident de vendre la coopérative à un particulier<sup>6</sup>. L'auteur du livre du centenaire de la coopérative pense que cette vente "...est probablement le résultat d'une mésentente". Cependant, il n'existe pas de preuves<sup>7</sup> que la vente de la coopérative soit en effet le résultat de divisions internes et de "désertions". Il est possible aussi que la coopérative fut simplement en faillite, car la situation du marché, en cette période de crise mondiale, n'était pas favorable. La seule information existante est qu'au moment de la vente, à la surprise des producteurs, il appert que la coopérative appartient à LG, le leader fondateur, qui était mort depuis 19 ans. Son fils, prêtre, qui est "l'exécuteur testamentaire", s'occupera alors du transfert de la coopérative aux membres pour la

<sup>6</sup> Le livre sur la commémoration des 100 ans de la coopérative ne mentionne pas si elle a été vendue à une personne de la paroisse Saint-François ou à un étranger.

<sup>7</sup> Il n'y a pas de documents ou des minutes antérieures à 1939.

somme symbolique de 1\$ dollar afin qu'ils puissent la vendre. On sait que le terrain où se trouvait la coopérative avait été acheté par LG, et il est possible qu'il ait aussi financé la construction, étant le membre le plus prospère. Ceci explique qu'il apparaît comme étant le propriétaire, mais il est également possible que LG a en réalité, payé les dettes de la coopérative au point qu'il en est devenu propriétaire, et le secret fut bien gardé. On ne peut écarter non plus l'idée que LG ait financé de quelque façon les producteurs, les exemptant du paiement de "leur part" pour devenir "membres", c'est-à-dire que le projet de la coopérative a été pris en charge complètement par LG.

Huit ans après sa vente, en 1939, 24 fermiers ont récupéré la Fromagerie #743 et l'ont acheté à un prix deux fois plus élevé que le prix de vente initial. De toute façon, quelque soient les motifs de la vente de la fromagerie, plusieurs fermiers étaient fortement intéressés à la récupérer. Si l'on tient compte de la crise après la Première Guerre mondiale, et de l'accroissement constant des coûts de production, qui ont forcément obligé les petits producteurs à se retirer, on peut comprendre que les producteurs, se trouvant dans une situation précaire, eurent la motivation de s'unir à nouveau. Après l'achat, les producteurs ont signé une hypothèque pour 10 ans pour un montant équivalent au prix de vente<sup>8</sup>. Il semblerait qu'une des premières choses auxquelles les fermiers pensent au début, est de produire un fromage de qualité supérieure, et pour ce faire, on ne lésina pas : on "investit" dans un bon fromager qui fut payé assez bien pour l'époque. Comme mesure de contrôle de qualité, l'on décide aussi d'imposer une pénalité aux producteurs qui livreront du lait à haute teneur en lactosérum ou *whey* par rapport au poids du lait. Dans cet ordre d'idées, et conformément aux nouvelles politiques du gouvernement, on acheta le premier réfrigérateur électrique et d'autres équipements. Pour obtenir des fonds supplémentaires pour le fonctionnement de la coopérative, on prend l'habitude de vendre aux membres dans les assemblées divers objets : sacs de sel, tonneaux, etc. Ce geste démontre un sentiment d'appartenance et de solidarité. Les gens semblent décidés à s'investir et à tout donner afin que le projet fonctionne. À cette époque, le marché semble plus favorable. De 1939 à 1945, la production augmente de 50%, tandis que les prix et les coûts de production doublent presque.

---

<sup>8</sup> Quatre ans plus tard cette hypothèque sera payée sans problème grâce à une économie de guerre florissante.

Il est remarquable de constater à cette période la qualité des stratégies organisationnelles qui se sont prises. On peut se demander jusqu'à quel point les membres ne recevaient pas l'appui d'un consultant ou si des représentants de l'Église n'étaient pas impliquée dans la gestion de l'entreprise. Je n'ai pas d'information à cet effet.

#### **IV. Les années '50**

##### **IV.1 La situation dans le marché des produits laitiers**

De 1950 à 1960, on assistera à un afflux massif de capitaux étrangers au Canada. Les États-Unis, en tant que centre du développement économique, en accord avec d'autres pays, orienteront la production selon leurs propres intérêts. Le Canada sera le lieu de prédilection pour les investissements américains. Ainsi, par exemple, dans les années soixante il y aura ici 3 ou 4 fois plus d'investissements directs en provenance des États-Unis que dans toute l'Amérique Latine. Le Canada aura alors le rôle d'exportateur de matières premières, surtout de minéraux et bois, et développera une grande variété d'usines.

Dans le secteur des produits laitiers, les exportations seront relativement stables jusqu'au début des années 1950, lorsque le marché anglais s'ouvrira à nouveau. On verra l'apparition des produits de l'Australie et de la Nouvelle Zélande. Les coûts élevés de production du lait au Canada et les bas prix des produits des autres pays rendront la compétition très difficile. Les exportations de fromage vers l'Angleterre diminueront. Vers la moitié des années 1950, il y aura aussi de nouvelles pressions pour la baisse des prix. Les États-Unis décident d'adopter une nouvelle politique pour l'exportation de leurs produits laitiers avec des prix inférieurs au prix national, qui sera même inférieur au prix international. À cette époque, les E.U. avaient un grand inventaire de tout ce qui s'était accumulé après la guerre, et ces produits ne pouvaient plus se vendre sur les marchés européens. Les surplus agricoles continueront ainsi presque pendant deux décennies, faisant des États-Unis le plus important exportateur de produits laitiers et autres denrées.

## IV.2 La décennie critique des années '50

Par ce que nous avons vu précédemment, on peut comprendre pourquoi cette décennie fut marquée par des difficultés qui ont presque causé la faillite de la coopérative. Cependant, ce fut aussi une période de prise de décisions "visionnaires" et "l'esprit coopératif" n'a jamais été aussi présent. Ainsi, par exemple, le fait de regrouper les six fromageries des environs avec la Coopérative Saint-François permet de faire des économies d'échelle et assure les bases de la survie future de la coopérative. Au départ, l'idée est apparue par hasard, grâce à une remarque du secrétaire trésorier de l'époque, qui occupait en même temps le poste de secrétaire dans une autre fromagerie. Il se serait rendu compte, en faisant la comptabilité des deux fromageries, que le bénéfice des producteurs était proportionnel à la taille de la fromagerie. En 1948, le projet de regroupement des fromageries est accepté, bien qu'il y ait eu de multiples conflits quant à la façon de le réaliser. On créa un comité de travail, dirigé par le secrétaire trésorier en question (idéaliste et ardent coopérateur, influencé par le discours coopératif véhiculé par l'église à cette époque), et deux années plus tard, on commence la construction du nouvel édifice. Depuis le début, il semblerait que le projet était assez visionnaire, car on voulait créer une fromagerie des plus modernes, on en visita plusieurs en Ontario et au Québec; et la construction fut terminée sans grands moyens financiers. Les producteurs et la communauté<sup>9</sup> furent impliqués dans le projet. Avant le début des travaux, on obtint aussi des octrois du gouvernement de l'ordre de 50% pour la construction et l'achat de machines.

Une grande corvée, "véritable 'bee' ('corvée' en anglais)"<sup>10</sup> rassembla 126 membres qui agirent comme ouvriers bénévoles, ainsi que plusieurs personnes de la communauté, inclus les deux prêtres du village. Il y avait dans l'air des rêves de grandeur. L'Église et l'Union Catholique des Cultivateurs Franco-Ontariens (U.C.C.F.O.) vont jouer un rôle important. On tenait des discours vantant la fierté du travail accompli, l'héritage aux générations futures, le pouvoir et les valeurs du coopérativisme, la modernité, le développement économique de la région, le potentiel tiré des richesses de la terre, etc. Le curé du village, aussi aumônier de la U.C.C.F.O., agissait comme conseiller, intermédiaire, *coach*,... était présent dans toutes les réunions du conseil d'administration, aux assemblées, dans toutes les négociations, et haranguait avec des discours coopératifs et de foi en Dieu lorsque l'enthousiasme baissait. On raconte aussi

<sup>9</sup> Après les années '50, les grandes compagnies achetèrent plusieurs petites fromageries de la région, certaines d'entre elles constituées en coopératives depuis un certain temps.

<sup>10</sup> On travaille gratuitement jusqu'à l'équivalent du montant de l'achat d'une part de la coopérative, et on comptabilise le tout afin d'obtenir plus d'octrois.

qu'un jour, ce curé accrocha une médaille miraculeuse dans l'édifice de la fromagerie en disant : "Cette coopérative manquera un jour de lait". Quand cela est arrivé le curé devint presque légendaire. Les gens étaient donc très réceptifs, et un mélange de foi et d'orgueil a été nécessaire pour continuer à lutter pendant ces années difficiles.

Au début, le fonctionnement de la coopérative a été difficile, car on dut faire plusieurs ajustements et s'adapter au regroupement et à l'accroissement des coûts dû à l'ajout de personnel. Il fallait aussi, par contrat, s'assurer des services d'un camion pour transporter le lait. Les dettes représentent un sérieux problème, car en 1950 les 135 associés contractent une hypothèque, et trois ans plus tard, les ventes baissent considérablement, suite à la baisse du marché en Angleterre et à la récession qui suivit la fin de la guerre de Corée. Les membres décident alors de réorganiser la production temporairement et on s'équipe de toutes les installations nécessaires pour fabriquer de la caséine<sup>11</sup>, ce qui oblige à obtenir un prêt, qui devait être assuré avec une deuxième hypothèque. Il est possible, qu'à cause de cette situation précaire, plusieurs membres aient quitté la coopérative, ce qui aggrava encore les choses. Seuls les membres de la huitième concession furent fidèles, ceux qui s'impliquèrent le plus depuis le début<sup>12</sup>. En 1957, le marché du fromage s'améliora et on laisse tomber définitivement la production de caséine.

Il est quand même surprenant que malgré la situation précaire et le risque élevé de faillite, qu'on décide de continuer d'investir en équipement et rénovations. La solidarité de la communauté est remarquable : en 1959, 90 membres adoptent officiellement les Règlements des sociétés coopératives, et devant la gravité de la situation, décident de lancer une pétition pour ramasser des dons monétaires. Avec les dons de la Caisse Populaire du village et celui des 88 paroissiens, on arrivera à la somme de 20 950 dollars. Deux membres également mettront à la disposition de la coopérative leur capital, l'un 10 000 \$ et l'autre 7 000 \$. Le geste posé par ces membres fut décrit par d'autres membres comme "une véritable coopération" : "Quand on parle de coopération... c'est de la coopération à 150%". L'auteur du livre sur le centenaire de la coopérative, mentionne comment les membres restants ne pouvaient pas recevoir de ristournes pendant cette période, il écrit : "L'esprit coopératif l'emporte sur le défaitisme de certains".

<sup>11</sup>La caséine brute était employée dans d'autres industries de transformation comme celles du papier, les collages, l'alimentation, les plastics, la médecine, les insecticides, les textiles, etc.

<sup>12</sup> Dans le livre qui commémore le centenaire de la Coopérative Saint-François, on n'explique pas pourquoi ces membres avaient un lien d'identité plus fort envers la coopérative.

“L'esprit coopératif” que l'on observe parmi les membres, et qui a permis finalement la survie de la coopérative lors des années '50, est dû, à mon avis, au degré d'implication et à la persévérance des gens de la coopérative et de la communauté. Le succès de sa stratégie est le produit d'un mélange d'idéalisme coopératif, de fierté communautaire (francophone), et de foi catholique, dont l'intensité est le résultat des discours et de la présence de l'Église. Il faut noter que la solidarité s'est manifestée surtout parmi les membres qui se sont le plus identifiés à la coopérative, peut-être à cause du voisinage géographique ou des antécédents familiaux. La survie de la coopérative pendant ces années, dû surtout à l'attitude des membres, paraît même un acte héroïque, car ils continuent malgré de faibles revenus, à investir en rénovations et machines. On dirait aussi qu'en quelque sorte, ils se rendaient compte que cette situation était temporaire, et cela pouvait les stimuler.

## **V. La Période Dorée (1963-1988) et les “secrets de la réussite”**

### V.1 Développement technologique et création de quotas dans les années '60

Pendant les années soixante, les améliorations technologiques ont permis l'augmentation de la production dans les fermes capitalistes. Pour les petites fermes ces améliorations ne compenseront pas les coûts d'investissement. La productivité si essentielle à la survie de cette industrie, et en général de toute la production capitaliste, rendra de plus en plus nécessaires les investissements en technologie, ce qui favorisera surtout les grandes entreprises.

L'organisation de la production agricole si étroitement liée à l'industrie alimentaire a accentué la tendance à la concentration dans le secteur agricole. Les fermes, chaque fois plus grandes, seront administrées par des compagnies ou des coopératives avec des employés salariés. À cause des dettes, les petits producteurs vont disparaître graduellement, car incapables de maintenir le rythme de croissance. Cette dynamique aura la complicité du gouvernement à travers les différentes politiques de subventions, de fixation de prix, de la participation dans leurs comités, etc. Même les grandes organisations ne pourront pas se maintenir sans les subventions de l'Etat.

Pendant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le gouvernement déterminera le développement du secteur agricole en général. Le rôle joué par le gouvernement dans le contrôle et la coordination de la production, créera un contexte fortement régularisé par l'entremise des diverses institutions gouvernementales qui fixeront les prix, élaboreront des plans conjoints, octroieront des subventions et le crédit agricole, instaureront des programmes d'appui. Le principal objectif est l'atteinte de l'autosuffisance dans plusieurs secteurs de production. Le secteur des produits laitiers sera définitivement moins orienté vers les exportations pour se concentrer sur le marché domestique.

En 1958, le gouvernement fédéral votera la Loi de la stabilisation des prix agricoles, obligeant ainsi à soutenir les prix de façon permanente. Plus tard en 1966 la Commission Canadienne du lait établira des contingents de subventions parallèlement à l'émission de quotas de production pour le marché. Ainsi, depuis 1966-67, chaque producteur de lait a un quota de production pour vendre son lait, et seulement ceux qui produiront un certain volume du quota auront droit à des subventions, ce qui exclut les petits producteurs exclus. Si l'on dépasse ces quotas, la production sera vendue à un prix inférieur, et là non plus, on n'aura pas droit aux subventions. Les quotas seront établis selon le niveau national des besoins du marché. On octroiera à chaque producteur un quota basé sur le calcul basé des besoins du marché de l'année 1966-67. Aux producteurs approvisionnant les laiteries (en majorité les gros producteurs), on octroiera des quotas de lait "nature" ou de consommation, et aux autres (les petits producteurs), des quotas de lait industriel. Plusieurs producteurs ont rejeté cette nouvelle politique, la considérant arbitraire. Le lait de consommation bénéficiera d'un meilleur prix et sera aussi bon que celui du lait industriel. En plus, ces quotas ne pourront pas être modifiés. Ceci signifiera de grandes économies pour les industries de transformation, une certaine sécurité des prix pour les producteurs et des garanties contre les variations saisonnières (plus de lait en été-printemps, et moins en automne-hiver, et le *dumping*<sup>13</sup> du lait des E.U.)

---

<sup>13</sup> Fixation du prix de vente à l'exportation moindre que sur le marché intérieur.

Si la création de quotas permettra de contrôler le problème de surproduction qui affectait les prix, elle contribuera en même temps à la disparition des petits producteurs. Les petites entreprises de transformation et diverses petites coopératives qui dépendaient du lait des petits producteurs seront par conséquent affectées. Avec le temps, les monopoles nationaux augmenteront, et on verra un renforcement de la situation des monopoles américains, tels que Kraft, Borden, Carnation...

## V.2 1960-1970 : la décennie de la "consolidation" de la coopérative

Dans le livre commémorant le centenaire de la coopérative, on dit que c'est ainsi qu'on a appelé cette décennie pendant laquelle les bases du futur succès de la coopérative ont été consolidées: "La période la plus difficile était derrière, et maintenant on solidifiait les bases de son développement"<sup>14</sup>. Il semblerait que les nouvelles politiques gouvernementales de quotas de lait n'ont pas affecté négativement les membres durant cette période. Et toute une série de mesures et d'appuis ont été très favorables pour améliorer la qualité du produit. Les membres commencent à recevoir finalement des ristournes, et on décrit les assemblées comme des "moments de renouveau et de perfectionnement", car il y a toujours divers invités pour discuter sur la qualité, sur la technologie, sur les politiques gouvernementales et le coopérativisme. La U.C.C.F.O. a offert aussi des cours de formation. Les temps s'améliorent. Maintenant, dans les assemblées, au lieu d'organiser des activités de levées de fonds, on organise des tirages de paquets de fromage.

En 1963, on embauche comme gérant RL<sup>15</sup>, un fromager qui est décrit par les membres comme étant "très honnête et travailleur", et qui "s'implique dans la gestion avec un grand dévouement comme si la coopérative lui appartenait". Ce gérant occupa ce poste pendant 25 ans, et il fut reconnu non seulement pour avoir atteint le chiffre d'un million de dollars de bénéfices, mais aussi pour avoir gagné le respect de tous dans la coopérative et de presque toute la communauté. Les membres ont apprécié également sa franchise et son courage à défendre ses valeurs devant eux<sup>16</sup>. Le fromager, embauché en 1964, a également aidé à la renommée du fromage de Saint-François, qui

<sup>14</sup> Je ne peux pas citer le livre parce que j'ai convenu avec mes sources que le nom de la coopérative demeurera confidentiel.

<sup>15</sup> Cette même année aussi, la coopérative fusionne avec quatre autres coopératives de la "paroisse".

<sup>16</sup> À un certain moment, par exemple, le conseil d'administration décide de hausser les salaires des employés de la production, mais pas ceux des employés de la réception et des magasins. En assemblée, le gérant dénonce cette action comme étant injuste, car "tout le monde travaille très dur pour la coopérative". Il ajoute que ceci va non seulement à l'encontre de ses principes personnels, mais cela lui cause des problèmes avec les employés. Il aurait présenté sa démission. Les directeurs qui s'étaient opposés à la hausse générale des salariés, durent finalement démissionner de son poste et non le gérant.

a gagné plusieurs prix. Ce fromager travaillera pendant 15 années. Ainsi, une bonne qualité de fromage et une bonne gestion administrative et des finances ont été les clés de la réussite de la fromagerie pendant cette période.

Pendant cette décennie, il est important de mentionner aussi un geste décrit comme "coopératif" par les membres. La Caisse Populaire déménage en 1960 dans le même bâtiment que celui de la coopérative jusqu'à ce que la construction de leur propre bâtisse soit terminée 10 ans plus tard. On aura aussi plus tard, dans un autre geste appelé "coopératif", le don de 50 000 dollars de la Caisse Populaire qui serviront au paiement de dettes antérieures. Le seul problème significatif, à cette époque, résulte de la nouvelle politique du gouvernement qui prescrit que le lait ne peut plus être transporté dans des bidons, mais plutôt en vrac dans des camions réfrigérés. À cause de cela, plusieurs fermiers qui ne pouvaient pas employer ce type de camions vu le faible volume de leur production, ont dû quitter la coopérative. On a perdu ainsi plusieurs "bons cultivateurs" d'après l'auteur du livre sur la coopérative.

On doit la consolidation de la Coopérative Saint-François en partie à l'embauche d'un gérant qui, pour la première fois, n'était pas membre de la coopérative (qui peut se dévouer à temps plein à son travail), et dont l'expérience comme fromager a été d'un grand secours dans la coordination des opérations; à la fusion en 1963 avec quatre autres coopératives de la paroisse<sup>17</sup>; et en partie également à l'amélioration des conditions du marché et à la bonne qualité de leurs produits. À partir de cette expérience, les fermiers vont tenir compte dans le choix d'un gérant, non seulement de ses connaissances, mais aussi de son implication et de son honnêteté au travail. On remarque également pendant cette période, l'importance de la coopération avec la Caisse Populaire du village qui, pour la deuxième fois, appuie économiquement la coopérative pour le paiement de ses dettes.

### V.3 Politiques gouvernementales des années '70

En 1970, on établira en accord avec les gouvernements des autres provinces, un autre mécanisme de contrôle et de coordination de la production : le Plan national de mise en marché du lait ou *The National Milk Marketing Plan*, afin d'administrer la production et le marché du lait. Le plan est administré par la *Canadian Dairy Commission, The Canadian*

---

<sup>17</sup> Depuis les années '50, plusieurs grandes compagnies achetaient les petites fromageries de la région, il était donc difficile pour ces petites entreprises de survivre, de là l'idée de la fusion.

*Milk Supply Management Committee*, les conseillers provinciaux de marketing et diverses agences du gouvernement. On peut dire, qu'avec sa création, finalement on disposera de structures pour administrer l'industrie des produits laitiers. D'après quelques auteurs, au Canada, cette structure a été créée tardivement comparativement aux autres pays industrialisés. Ceci s'est produit en partie à la suite de la pression économique due aux changements exercés en quelque sorte par les innovations dans les pays producteurs les plus importants, et à cause des délais occasionnés par les négociations nécessaires et constantes entre les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral. Le Plan National, suivant la version officielle, réussira à maintenir l'autosuffisance et la capacité régionale à produire des produits de grande qualité, et à maintenir les fermes familiales, en leur assurant un revenu supérieur à celui des autres secteurs (à l'exception de la production avicole). Par ailleurs, le gouvernement libéral disent que ce développement imposera aussi une série de limites qui rendront difficile l'insertion dans une économie de plus en plus "libéralisée". Les coûts de production sont plus élevés que ceux des E.U. et de la Hollande, et ne sont presque trois fois plus élevés que ceux de la Nouvelle Zélande, où il n'y a pas d'hiver et où on n'a pas besoin de granges ni d'étables.

La Réforme de 1971 favorise encore plus la tendance à la concentration de la production. Les quotas des producteurs éliminés seront distribués sur la base du calcul 1969-70, donnant préférence aux grands producteurs qui pourront dès lors augmenter leur production. Depuis chaque année, on procède aux transferts de quotas entre producteurs de lait naturel et de lait industriel, et les subventions favorisent encore les grands producteurs. Le lait en surplus sera aussi payé à un prix inférieur, et on le distribuera à d'autres usines. Plusieurs producteurs doutent que le lait en surplus soit employé comme lait pour la consommation, et croient que les industries vont faire encore plus d'économies en utilisant ce lait comme matière première.

#### V.4 Conséquences des politiques gouvernementales des années '70 sur la coopérative

Cette période est caractérisée par l'impossibilité de satisfaire à la demande par suite des restrictions des quotas de lait imposées par le gouvernement. Vu que les producteurs et la coopérative ont des quotas distincts, la fromagerie sera limitée dans l'approvisionnement de lait et devra constamment chercher à acheter ou à louer de nouveaux quotas. Cette situation sera à l'origine de toute une série de mesures de solidarité et d'activités, ainsi que de sérieux conflits entre les membres. Les problèmes des quotas commencent en 1970 lors que la Régie ontarienne de mise en marché du

lait (O.M.M.B.) prend le contrôle du lait. Dix-sept membres sont transférés, et on impose de nouveaux membres à la coopérative<sup>18</sup>. Le conseil d'administration décide alors de refuser l'intégration des fermiers qu'on leur impose et de garder les ristournes des membres transférés. Unis dans cette bataille de solidarité, avec l'appui d'un comptable, d'un avocat et d'un député, les membres qui sont restés essayeront aussi de faire changer la loi sur les coopératives au Parlement Ontarien, afin de pouvoir remettre aux ex-membres leurs ristournes accumulées jusqu'en 1972. Les nouvelles politiques de la "Régie" étaient incompatibles avec la réalité des organisations coopératives, diront les fermiers, les membres ne pouvaient pas être transférés de la sorte et être exclus du droit aux ristournes. Un an plus tard, avec les modifications apportées au *Corporation Act*, on invitera 16 des ex-membres à réintégrer la coopérative.

Pour contrôler la production et la vente du lait, le gouvernement décida de procéder à la classification du lait, et cela occasionna des conflits entre les membres. Les producteurs de catégorie 1 (*pool 1*) ayant un prix du lait plus élevé, pensaient qu'ils avaient droit à recevoir plus de ristournes que les producteurs du lait du *pool 2*, même quand leur lait était vendu à un prix plus élevé que le lait de catégorie 2 et bien qu'en réalité il n'y avait pas de grande différence dans la qualité. En 1975, les disputes lors des assemblées annuelles et en assemblée spéciale seront enflammées. On se querella pendant les votes, car chaque groupe considérait que ses demandes étaient légitimes. Les producteurs de lait de catégorie 2 l'emportèrent, et in accorda alors les mêmes ristournes aux deux groupes.

Mais ces querelles déchirèrent la "famille" de la coopérative et les rancunes persistèrent pendant plus de 20 ans, jusqu'au centenaire de la coopérative où tous firent la paix. Huit ans après le début du conflit, ceux qui n'étaient pas satisfaits portèrent la cause devant les tribunaux et perdirent. Ils seront alors considérés, par le groupe opposé et par une grande partie de la communauté, comme des individus qui cherchaient uniquement leur propre intérêt et non pas le bien de tous, et on leur imputa de payer les frais de justice. Les votes seront aussi contestés au conseil d'administration et en assemblée (3 contre 5, et 27 contre 36 respectivement), et le conflit prendra une tournure personnelle pour chaque membre.

---

<sup>18</sup> Dans le livre commémorant le centenaire de la Coopérative Saint-François, on ne spécifie pas où ont été transférés ces membres, ni la provenance des nouveaux producteurs qu'on a imposés.

Lors de cette décennie, nombreux sont les problèmes et conflits occasionnés à la suite des nouvelles politiques gouvernementale régissant le lait, qui ne tiennent pas compte de la situation particulière des coopératives. Cependant, le problème majeur sera les désaccords et conflits entre les membres. Il m'est difficile d'expliquer l'attitude des producteurs du *pool 1* quant à la justification de leurs demandes, s'agit-il peut-être d'une question d'incompréhension ou d'orgueil, ou simplement une attitude intéressée et individualiste, caractéristique propre à une activité commerciale? Prenons l'exemple d'une situation rapportée par une des personnes interrogées. Lors d'une assemblée, les membres étaient divisés sur la question des bénéfices ou des pertes qui résulteraient d'une éventuelle installation d'une grande usine de produits laitiers dans la région. Quelques-uns prétendaient que les quotas seraient encore plus bas pour la coopérative, et la compétition serait plus ardue, tandis que d'autres rétorquaient que cela stimulerait le marché régional. Il faut signaler le fait qu'une partie des membres semble moins familière avec le fonctionnement du marché et comprend moins les questions politiques et financières. On remarque aussi que pendant les réunions ou en assemblée, lorsqu'un membre émet une opinion, en général, il ne se rétracte pas, même s'il est évident qu'il a tort.

#### V.5 Les années '80

En 1980, afin de renforcer la participation et l'engagement des membres, le Conseil d'administration de la coopérative décide d'ajouter un nouvel article aux Règlements de la coopérative (Cooperative By-Laws), où l'on stipule qu'en cas de vente de la coopérative, la somme obtenue, une fois les dettes payés, sera léguée en totalité à des organismes de charité dans la communauté de Saint-François. Cependant, durant ces années, cet article n'était pas nécessaire, les ventes sont bonnes, en fait, on ne suffit pas à la demande, et les fermiers veulent s'agrandir et produire davantage. La décennie des années '80 est marquée par de multiples initiatives de la coopérative qui demande aux autorités des solutions aux problèmes des quotas. La coopérative reçut la visite du Ministre de l'Ontario et du Ministre des affaires municipales, ainsi que du député de Prescott-Russell et du Ministre du travail. On entreprend plusieurs démarches pour l'obtention de quotas auprès de la Fédération agricole, du Comité Laitier du Comté Russell, de l'Ontario *Dairy Council*, la "Régie" à Toronto, la Commission canadienne du lait, etc. On essaye aussi, par différents moyens, qu'on reconnaisse le "fromage en

grains” comme étant une catégorie hors quota comme au Québec et en Colombie Britannique<sup>19</sup>, et deux politiciens interviennent d'ailleurs dans ce sens devant la Chambre, avec une pétition de 3 000 signatures, etc.

Toutes ces démarches aideront à obtenir quelques quotas, mais les coupures annuelles n'améliorent pas la situation. Vu le peu de résultats, en 1989, on décide de prendre des mesures drastiques et on s'empare de deux camions de lait appartenant à deux fermiers membres de la coopérative. L'un des membres qui conçut cette idée me fait le commentaire que “le plan était réellement très bien orchestré” : on bénéficia de la complicité des camionneurs, celle des fermiers, des membres, des employés, des directeurs, des gens du village, et même du chef de police qui était originaire du Saint-François. On eut également l'appui de plusieurs politiciens et des médias de communication (inutile de dire qu'ils étaient très satisfaits du spectacle). De plus, le plan reçut l'appui de plusieurs politiciens et médias de communication qui profitèrent du spectacle. La coopérative ne fut pas affectée par cet événement et gagne énormément en publicité et reconnaissance. En général, les médias et le public qualifièrent ce geste comme étant courageux et juste, démontrant une revendication pour tous les petits et moyens producteurs de la région et pour la communauté francophone qui était paraît-il assez fière d'eux. Malgré cette initiative, le problème des quotas avec la “Régie” et les multinationales dure jusqu'à présent.

Comme on peut le constater, le problème des quotas, eut comme conséquence une forte résistance de la part des fermiers. Ils auraient pu se conformer aux exigences gouvernementales et se spécialiser uniquement dans le fromage frais, ou réorienter complètement leur production vers un type de fromage où les quotas seraient plus élevés (le mozzarella, par exemple). Les fermiers s'accrochèrent plutôt à continuer à produire leurs produits habituels, qui étaient reconnus et dont la demande était excellente. Un fort “esprit combatif” les accompagna tout le long de cette période, et leur permit de continuer à faire ce qu'ils avaient fait toujours fait et même davantage. Il est intéressant de constater le nombre d'appuis que les membres de la coopérative ont réussi à recueillir dans diverses occasions : politiciens, police, experts, médias, etc. La communauté francophone se montre assez solidaire et une volonté commune “d'esprit coopératif” semble avoir pris racine dans la région.

---

<sup>19</sup> L'idée de produire uniquement des fromages spécialisés pour lesquels on obtient plus de quotas ne tente pas les membres à aucun moment. Ils restent fermes sur la production de “fromage en grains” et du cheddar.

Malgré la cohésion et solidarité démontrés par les membres de la coopérative et de la communauté pour faire face à la problématique de restriction de quotas on observe par ailleurs une division créée par les conflits d'intérêts, par suite de la classification du lait. Il y a des "cicatrices" qui laissent entrevoir une intensité émotionnelle dans les liens qui unissent les membres, voire même, une certaine fragilité dans leurs relations. Il peut en résulter des malentendus délicats et un fort sentiment de rejet envers certains comportements. D'après les commentaires que j'ai recueillis des gens du village, l'on trouve une influence culturelle, non seulement dans la coopération, mais aussi dans les conflits. Les francophones auraient ainsi tendance à prendre les choses d'une façon plus personnelle que les anglophones, surtout lorsqu'il s'agit d'affaires ou de travail. Il faut tenir compte également de la vision limitée de certains membres, peu familiers avec la situation du marché, ce qui rend le dialogue difficile, sans mettre de côté les questions d'orgueil et de pouvoir. Ces caractéristiques illustrent d'une certaine façon comment l'individualisme se trouve inscrit au cœur de la petite production marchande. Il semble aussi qu'il peut seulement être mitigé à un certain degré sous l'influence d'une identité partagée qui ressemble et de l'affiliation à un discours coopérative.

Malgré toute la publicité qui découla du *kidnapping* des camions et les demandes des producteurs, le gouvernement ne changea pas sa politique et n'intervint pas en faveur de la coopérative. Cependant, cette dernière bénéficia d'une nombreuse clientèle, d'un certain prestige pour elle et la communauté, et les membres furent perçus comme des gens laborieux, courageux, combatifs et tenaces.

## **VI. 1988-2004 - Une période de transition?**

### **VI.1 Situation de l'industrie des produits laitiers**

L'ensemble des politiques de régulation du marché aura pour effet la disparition de plusieurs petits producteurs et la réorientation de plusieurs autres vers des activités plus lucratives, comme le bétail ou le blé. Dans ce dernier cas, cependant, après trois décennies, la tendance est inversée. Dans les années 1990, la crise internationale céréalière et les séquelles des sécheresses de 1988 rendront nécessaire de se tourner vers d'autres alternatives, et la production de lait se présentera encore une fois comme l'une des meilleures. Les provinces les plus affectées, la Saskatchewan et la Colombie

Britannique, demanderont même une hausse des quotas. Cette situation et la tendance néo-libérale de la fin du siècle, remettra fortement en question la distribution des quotas provinciaux et mettra en péril le Plan National.

Actuellement, presque 80% de la production de lait industriel est concentrée au Québec et en Ontario, et le marché domestique se trouve saturé. Par conséquent, les discussions sur la distribution nationale des quotas s'avèrent assez difficiles. Pour essayer de résoudre le problème des quotas, on a établi récemment dans plusieurs provinces, un quota unique pour le lait liquide et industriel. Les producteurs reçoivent alors le même prix pour les deux sortes de lait. Les producteurs qui produiront plus de lait liquide recevront une compensation pour le prix plus bas du lait, et ceux qui produiront plus de lait industriel auront une réduction de leurs quotas. Avec cette mesure, peut-être qu'il n'y aura pas trop de conséquences sur les quantités et sur les prix au niveau de l'industrie, mais il y en aura au niveau du producteur individuel, dépendamment si ses quotas se trouvent en haut ou en bas de la norme provinciale. Le système de quota unique permettra aux producteurs dont le quota est réduit de pouvoir acheter plus de quotas, rendant possible la libre circulation des quotas au pays, et en réaménageant la production là où elle sera la plus concurrentielle. Peut-être que cela pourra résulter dans l'avenir, à une diminution du prix des quotas. Cependant, ceci n'aidera pas à renverser la forte tendance de ce siècle, soit la consolidation des monopoles, car la pression à l'ouverture des marchés fera en sorte qu'il soit de plus en plus nécessaire de prendre de l'expansion pour pouvoir faire face à la concurrence et survivre.

De 1993 à 1997, par exemple, le nombre d'usines s'est réduit de plus d'un tiers. Aussi les subventions constitueront un désavantage face à la concurrence avec le Traité de libre échange (ALENA) et les pressions internationales de plus en plus fortes pour la diminution des subventions. Récemment, par exemple, on a vu les trois plus grandes multinationales canadiennes (Saputo Inc., Parmalat Canada et Allied Domecq) appuyer la demande d'une compagnie américaine qui voulait vendre directement du lait à des compagnies productrices de fromage et crème glacée pour l'exportation. Elles prétendent que cette compagnie ne reçoit pas de subventions de la part du gouvernement canadien. La cause fut portée devant l'Organisation internationale du Commerce, qui conclut que plusieurs exportations canadiennes étaient illégales à cause des subventions. La cause fut également portée devant le Ministère de l'Agriculture de l'Ontario. L'ouverture au marché pourrait donc mettre encore plus de pression pour éliminer les subventions.

## VI.2 “La différence coopérative”

Pendant cette période de 1988-2004, le problème de l'insuffisance de quotas de lait existe encore pour la coopérative, mais il y aura aussi, selon ses membres, une pression sans précédent pour s'accroître et conserver une bonne qualité de production. La concentration de la production et l'ouverture du marché, produit de l'Accord de libre échange créent une situation très précaire et la survie de la coopérative est sérieusement menacée<sup>20</sup>. Ainsi, s'il est vrai que depuis ses débuts la coopérative a été toujours obligée de « suivre le pas de la modernité », afin de se développer et de survivre dans le marché, adoptant de nouvelles technologies et effectuant une série de rénovations et d'investissements, jamais comme à présent, elle ne s'était trouvée devant un tel dilemme : “s'agrandir ou mourir”. Dans cette période, on a alors recours à des experts professionnels de l'extérieur et on adopte des systèmes de comptabilité et de finances sophistiqués. On embauche aussi du personnel dans des domaines variés, mieux préparés pour faire face aux nouveaux défis, plus professionnels. On adopte aussi de nouvelles formes d'organisation du travail et du contrôle de qualité, et on réalise de coûteux investissements en technologie, tels que l'achat d'une machine à emballer d'environ un million de dollars.

Tous ces changements inhabituels ont suscité diverses réactions parmi les membres et le personnel qui, occasionnent plusieurs problèmes et conflits dans le fonctionnement de la coopérative. Cela transparaît dans les assemblées, où les débats n'ont jamais été aussi intenses.

Jusqu'à quel point, l'action légale contre la coopérative il y a deux ans<sup>21</sup>, la volonté de quelques membres de créer une coopérative à actions, et les critiques envers le consultant, sont-elles causées par des questions d'intérêts ou de problèmes personnels de quelques-uns, ou plutôt faut-il voir les symptômes de problèmes plus profonds à l'origine des derniers changements? Quelques exemples : la coopérative est prospère et quelques membres se préparent à prendre la retraite, quelques membres seraient-ils tentés alors par diverses circonstances d'en tirer parti?<sup>22</sup> Le problème que pose la relève soulève de nouvelles stratégies comme la coopérative à actions? Le travail du consultant engendra-t-il de l'hostilité et un manque de confiance, puisque en quelque

<sup>20</sup> Pendant ces années on cherche aussi une certaine diversification. On achète une partie privilégiée dans une coopérative de foin; on a l'idée de distribuer le fromage sans les intermédiaires; on achète une coopérative funéraire; on crée un projet pour acheter une autre fromagerie; et on vend d'autres produits dans le magasin de la coopérative.

<sup>21</sup> Quelques membres voulaient aussi avoir des ristournes sur leur lait exporté.

<sup>22</sup> Pour cette raison, est-ce qu'ils entreprirent cette démarche contre la coopérative? Pour cette raison, sont-ils aussi intéressés que la coopérative émette des actions?

sorte tout ceci renforce la situation de plus en plus aliénée des membres en ce qui concerne le fonctionnement et la réalité de la coopérative (les états financiers comme seule référence plus ou moins comprise), etc.

Nous verrons plus loin que les employés vivent une grande insatisfaction non seulement à cause de l'attitude du gérant actuel, mais aussi parce qu'ils sont très fortement opposés à accepter les changements de l'horaire de travail (effectués dans le but d'améliorer la qualité des *curds* en les offrant encore plus frais); et parce qu'ils s'adaptent plus ou moins bien aux changements dans l'organisation du travail et la prise de décisions. Les employés critiquent beaucoup diverses décisions prises par le gérant et des membres de la coopérative.

La coopérative est confrontée présentement au difficile problème de trouver une "relève" à tous ces employés qui prendront probablement leur retraite d'ici une dizaine d'années. D'après les gens du village, les jeunes ont maintenant plus de possibilités de trouver du travail dans de grandes usines et comme ils ont la possibilité d'étudier, ils restent généralement moins de temps au sein d'un emploi. Les anciens employés pourront alors transmettre difficilement leur savoir-faire, et le bagage culturel qu'ils détiennent.

À mon avis, tout ceci n'est que la manifestation évidente d'une "crise de transition" qui débuta quelques années après le départ de RL en 1988, lorsque la coopérative se trouva encore une fois dans une situation très difficile, endettée et au bord de la faillite. Ce passage en quelques années, d'une situation prospère à une quasi faillite, révèle une problématique qui va au-delà des conflits que les deux gérants antérieurs à RL eurent avec les fermiers et les employés. C'est pourquoi, je l'appelle plutôt une "crise de transition" dont le résultat serait le niveau d'endettement atteint par la coopérative. Cette crise serait le résultat de l'adaptation nécessaire à la croissante "modernité" et à la situation du marché pendant ces années, qui seront chaque fois plus intenses et urgentes. Cette situation exercera une pression énorme sur les petites et moyennes entreprises à devenir plus concurrentielles, ce qui implique généralement une croissance de plus en plus grande.

Un autre élément à considérer dans les crises qui suivirent le départ de RL, est le fait que le fromage, à cette époque, se vendait la plupart du temps à des compagnies qui le commercialisaient. Ce que simplifiait en quelque sorte les opérations de la coopérative, mais diminuait ses profits. Il n'y avait pas non plus un véritable contrôle de qualité, ni de

l'emballage ni de fixation des prix, ce qui occasionnait des pertes d'argent. Il n'y avait pas non plus de planification financière, ni des stratégies de marketing sophistiquées orientées à améliorer le problème constant des quotas.

Après le départ de RL, on vit une série de changements et l'implantation de nouvelles normes de contrôle de qualité imposées par le gouvernement. En 1997, on engagea un consultant qui suggéra une série de réformes et stratégies, lesquelles permirent à la coopérative de s'améliorer graduellement jusqu'à atteindre l'année passée un bénéfice d'un million de dollars. Cependant, ce "succès" ne fut pas exempt de questionnements et d'oppositions de la part de quelques membres et de quelques employés. La transition, que nous examinerons de plus près dans les chapitres qui suivent, ne sera pas facile, malgré le fait que ni les membres, ni les employés ne doutent de la nécessité de la coopérative de connaître une croissance pour survivre.

## **VII. Conclusion**

À ses débuts, l'industrie laitière s'est développée grâce aux exportations vers l'Angleterre, et par la suite, elle fut subventionnée afin de respecter les accords commerciaux et maintenir des prix concurrentiels à l'étranger. Cependant, les coûts élevés de production et le niveau des subventions, comparativement à ceux des autres pays exportateurs, ne permettent pas de faire face à la concurrence internationale. Le secteur des produits laitiers s'oriente alors surtout vers le marché domestique où la demande devient de plus en plus grande (créée en partie par l'augmentation de la population urbaine). Durant ces années, le gouvernement exerce en général un grand contrôle tout au long de son développement à travers d'une série de mesures politiques et de lois qui protégeront la production locale et qui l'orienteront vers l'autosuffisance.

Les néolibéraux diront que ce sont justement ces politiques qui rendent vulnérables les compagnies canadiennes aujourd'hui. Ils évoquent les subventions qui ont rendu les compagnies moins concurrentielles, et le retard dans la consolidation de la production aggravée par le plan national et les barrières commerciales interprovinciales. Par exemple, ils disent que le retard dans la consolidation de la production des années '90, ainsi que les politiques gouvernementales favorables et la faible concurrence, créent un contexte idéal à l'installation et au développement des multinationales au Canada. De 1993 à 1997, le nombre de compagnies et d'usines diminuera de plus d'un tiers. Aussi,

les subventions créeront un grand désavantage compétitif avec l'Accord de libre échange, et les pressions internationales se feront de plus en plus fortes pour la diminution de ces subventions.

Actuellement, le gouvernement, soumis à la forte pression qui tend vers la concentration et l'internationalisation de la production, commence à prendre une série de mesures pour réviser le plan national et la question des quotas. On sent une tendance de plus en plus marquée, pour les années à venir, vers la concentration de la production en monopoles, et l'on s'attend dans l'avenir à voir de plus en plus de fusions, non seulement entre des compagnies canadiennes, mais aussi entre établissements canadiens et étrangers, et il en sera de même pour les coopératives.

## Chapitre II. Production et organisation du travail

### **I. Introduction**

Il faut mentionner que, depuis plus de cent ans que la coopérative existe, elle a été gérée par des gens largement autodidactes, familiarisés dès leur jeune âge avec le travail dans les fermes laitières, ou avec la fabrication de fromage. Ce n'est qu'en 1950 que l'on crée alors pour la première fois, le poste officiel de gérant (correspondant antérieurement au poste de secrétaire qui existe depuis 1931). Cependant, jusqu'en 1964, les secrétaires et les gérants seront élus parmi les membres. Tout cela impliquant un gérant à mi-temps, en rotation constante, et dont le titulaire du poste possédait des connaissances limitées en administration, comptabilité, et en fabrication, etc. En 1964, avec l'embauche, pour la première fois, d'un fromager comme gérant, les membres prennent conscience de l'importance d'embaucher quelqu'un à temps plein, possédant une certaine expertise par rapport au travail de la coopérative. La situation changera alors d'une façon significative. Vu le succès obtenu, il y aura par la suite deux autres fromagers de la coopérative, mais ils ne resteront pas longtemps en poste car ils ne pourront pas faire face aux exigences de leur nouveau rôle comme gérant. Étant donné ces échecs, on décide alors d'embaucher en 1995 quelqu'un "de l'extérieur"<sup>1</sup>, un ex-membre possédant une "certaine expérience en affaires". Avec ce dernier gérant, on mettra en place un processus intensif de croissance et l'actuel essai de "modernisation" administrative (2004), avec l'aide d'un consultant expert en administration et finances. Cependant, ce gérant et le consultant devront faire face à divers désaccords et conflits parmi les membres et les employés. En 2005, la coopérative, en plus de se trouver dans une étape critique de croissance, vit une nouvelle série de changements administratifs. Ceux-ci s'ajoutent aux effets des dernières modifications d'horaires, et aux profonds changements des valeurs du travail des nouvelles générations, qui plongeront la coopérative dans une situation sans précédent.

---

<sup>1</sup> Les deux gérants antérieurs étaient des employés dans la section de la production.

Dans ce chapitre, j'analyserais cette situation en faisant en premier lieu une description des "plus récentes expériences des diverses tentatives de modernisation et de la croissance de la coopérative". La deuxième section sera consacrée aux "Antécédents de la production et organisation actuelle du travail", qui sera une brève parenthèse pour introduire la troisième section : "Situation actuelle : la période de RO (1995- )". Ici, je parlerai de la production, et j'aborderai la question de l'organisation du travail, sous un double aspect, la division du travail entre les ouvriers, et celle entre les directeurs et les superviseurs. Le développement de ces sections tient compte des opinions émises par les deux groupes.

## **II. Les plus récentes expériences avec diverses tentatives de modernisation et de croissance dans la coopérative**

Dans cette section, j'analyserais quelques changements apportés pendant la gérance de RO, qui ont marqué et marqueront de façon importante les diverses problématiques dans la production et l'organisation du travail, et la transition vers une plus grande croissance : les changements dans les horaires de travail, l'assignation des "bonis", la création d'un nouvel organigramme et l'implantation de l'administration participative<sup>2</sup>.

### II.1 Changements dans les horaires de travail

Quelques mois après son arrivée en 1995, dans le but de fabriquer des *curds* plus frais, le gérant RO introduit progressivement une série de changements dans les horaires de travail touchant surtout le secteur de la production. En quelques mois, on adopte des horaires de nuit. D'après quelques directeurs plusieurs ouvriers insistent sur le fait qu'on peut travailler le jour sans que cela affecte la qualité des *curds*, et à la fin de 2003 on reviendra aux horaires de jour. Cela durera seulement quelques mois car des clients se plaignent à propos de la fraîcheur des *curds*. Le gérant introduit alors à nouveaux les horaires de nuit en janvier 2004.

---

<sup>2</sup> On permet la participation du personnel dans la prise de décisions concernant l'organisation du travail.

Comme on peut le prévoir, tous ces changements d'horaires de travail provoqueront non seulement une détérioration dans la qualité des *curds* et dans les ventes, mais aussi toute une série de conflits avec les ouvriers. Il y a également une certaine confusion quant aux véritables raisons derrière ces changements qui amplifieront ce conflit. Ainsi, par exemple, concernant les horaires implantés en novembre 2003 il y aura trois versions distinctes circulant à la coopérative. Elles influenceront la perception des employés sur les agissements du gérant:

Version 1, "La nouvelle machine" : vu la nécessité de s'adapter à cause des problèmes causés par l'apprentissage de la nouvelle machine d'emballage<sup>3</sup>, plusieurs employés m'ont dit que le changement d'horaire a été adopté pour éviter des retards dans les livraisons. Ces retards affectaient les ventes. Cependant, les commentaires sur la machine seront neutres malgré tout. Ils affirment qu'ils ne peuvent pas se prononcer sur le bien-fondé de l'achat de cette machine. Ils mentionnent seulement que l'investissement n'est pas amorti (coût approximatif : un million de dollars), et pour comprendre adéquatement le fonctionnement, cela a coûté énormément en temps et argent. Ils m'ont aussi dit : "Le problème, c'est que nous ne sommes pas aussi grands que Kraft pour une telle machine, mais aussi nous ne sommes pas aussi petits pour continuer à emballer manuellement". La machine est conçue pour travailler 24 heures et idéalement il faudrait l'employer uniquement pour un seul produit. La coopérative, produisant une variété de produits, il faut changer constamment la programmation de la machine et la nettoyer aussi. Son utilisation est donc très complexe, et cela implique qu'elle fonctionne autant d'heures qu'elle est à l'arrêt.

D'autres employés sont plus réticents à propos de l'achat de cette machine. Antérieurement on avait acheté une autre machine et bien que moins coûteuse, elle finit par être inadéquate : "Cette erreur coûta beaucoup d'argent", dirent-ils. D'autres employés pensent que la machine a causé beaucoup plus de problèmes qu'elle n'en a solutionné, car avant on emballait les *curds* à la main et il était alors possible de travailler pendant la journée. "Maintenant, comme la machine ne peut pas attendre, cela n'est plus possible".

---

<sup>3</sup> Ceux qui veulent apprendre le fonctionnement de cette machine sont peu nombreux, et même la personne en charge ne manifeste pas beaucoup d'enthousiasme à suivre les cours qu'on lui offre. Le nouveau "fromager" m'a informé qu'il a automatisé à son arrivée plusieurs machines qui existaient déjà, cela ne s'était pas fait auparavant parce qu'ils ne savaient pas le faire. "Maintenant, plusieurs opérations sont plus rapides".

Version 2, “Le superviseur” : on m’a dit que le superviseur général de la section de production a eu une dépression l’année dernière. Elle fut causée, paraît-il, parce qu’il ne supportait pas le travail de nuit et parce que son épouse avait eu un cancer. C’est pourquoi il avait insisté pour qu’on change les horaires et qu’on revienne à l’horaire de jour, profitant de l’absence du gérant pour problèmes de santé et de l’arrivée d’un nouveau fromager (il venait de commencer il y avait un ou deux mois). Ceux dont les horaires étaient affectés de façon “négative” à cause de tout cela, ont estimé qu’il était injuste que par la faute de quelques-uns, la majorité paye les conséquences. Le chef du contrôle de la qualité et le superviseur de la “Salle de coupe” et de *curds* appuient aussi cette version.

Version 3, “Les lois” : le changement d’horaire a été rendu nécessaire car il a fallu s’adapter à une politique du gouvernement qui causait des problèmes à la coopérative. Bien que la loi stipule parfois une chose et l’on fait autre chose, la coopérative respectait la loi qui stipulait que le fromage produit une journée avant ne pouvait pas porter la date du lendemain (jour de la livraison). Les fromages de la coopérative étaient livrés avec deux dates distinctes, car les livraisons se faisaient le matin, quelques fromages étaient prêts le matin et d’autres l’après-midi d’avant. Les clients qui recevaient les produits portant deux dates distinctes se plaignaient en disant qu’ils voulaient les plus frais. Avec les nouveaux horaires (du jour), tous les fromages étaient prêts l’après-midi, et alors, la coopérative se permettait de faire ce que toutes les usines de fromage font, même au Québec : le fromage de la veille porte la date du jour suivant. Le changement d’horaire était donc prévu depuis plusieurs mois, la décision prise en novembre 2003 n’était pas imprévue, et le gérant était aussi d’accord<sup>4</sup>. C’est ce que le fromager me raconta. Les employés n’ont jamais mentionné ces faits comme étant une des causes du changement d’horaire, bien qu’ils étaient au courant.

Quant aux versions relatives au changement d’horaire en mars 2004, il semblerait que la majorité des employés était au courant du problème occasionné par la qualité des *curds* livrés aux consommateurs, ils étaient trop secs, et les ventes avaient faibli. Le rétablissement des horaires de nuit fut adopté de façon imprévue quelques jours avant l’assemblée annuelle, ce qui fut interprété par plusieurs employés comme étant un acte désespéré de la part du gérant pour « sauver sa peau » devant les « *farmers* » (les employés estimant qu’il aurait fallu les avertir au moins quelques semaine avant).

---

<sup>4</sup> Le gérant m’informa que ceci était fait aussi dans le but de contenter les employés qui étaient très mécontents avec les horaires de nuit.

Cependant, le jour où une réunion d'information eut lieu pour informer les employés de ce nouveau changement d'horaire, on leur expliqua qu'à la suite d'une modification dans la loi, il s'avérait nécessaire de modifier encore une fois les horaires de travail<sup>5</sup>. En effet, quelques semaines avant un changement survenait dans la loi stipulant que le fromage fabriqué le jour antérieur ne pouvait pas porter la date du lendemain le jour de la livraison. Comme dorénavant ce n'est plus permis, les horaires de nuit sont donc appropriés. Pendant la réunion, on les informa qu'on était ouvert à toutes les suggestions. Cependant personne ne prit la parole, sauf un, qui proposa que l'on achète plus de "moules" car cela permettrait, d'après lui, que les employés de la "Salle de coupe" (les plus touchés de 16h00 heures à minuit) puissent travailler le matin. D'après les employés, cette proposition fut refusée comme étant très coûteuse. La majorité était mécontente et plusieurs, semble-t-il, commençaient sérieusement à vouloir changer d'emploi.

Bien qu'à présent certains comprennent la nécessité de trouver une solution au problème de fraîcheur des *curds*, beaucoup de travailleurs n'acceptent pas que la seule alternative soit le changement d'horaire actuel, et le taux d'insatisfaction est d'environ 60% parmi les employés affectés à la production. Il y a même un groupe qui pense que les horaires ne sont pas justifiés car ils estiment qu'on a mal habitué les consommateurs à un produit "trop" frais, et qu'au bout de quelques mois, ces derniers seraient obligés de s'habituer au changement de qualité. La baisse assez importante des ventes de ces derniers mois, disent quelques-uns, a été la conséquence de l'effet cumulatif de multiples erreurs passées. On modifia par exemple la présentation des emballages des *curds* et les gens avaient du mal à identifier le produit comme étant un produit "traditionnel; il y eut des problèmes avec le plastique des sacs et les fermetures, ce qui affecta aussi la fraîcheur du fromage (on impute ces erreurs au gérant et ils estiment que c'est injuste qu'ils doivent payer les conséquences). Vu que les *curds* arrivent avant 9h00 heures aux autres magasins et le magasin de la coopérative ouvre à 9h00 heures, quelques employés proposent aussi que l'on devrait donner la préférence au magasin de la coopérative en vendant ici seulement les *curds* frais et le restant devrait être réfrigéré : "Ceci pourrait nous permettre d'entrer travailler plus tard". La majorité des employés affectés par ces nouveaux horaires, affirment qu'ils se sentent déchirés devant choisir entre un travail qui leur plaît beaucoup et un lieu auquel ils se sentent fortement "attachés", mais où ils doivent travailler de nuit. Ils

---

<sup>5</sup> D'après ce que m'a confié le gérant, il sera impossible de revenir à l'horaire de novembre 2003 à cause du problème de fraîcheur des *curds*.

qualifient cet horaire “d’horaire de chiens” et “inhumain”; et craignent le risque de ne pas pouvoir trouver du travail et avoir à recommencer à zéro après tant d’années (le pire horaire est considéré celui de 16h00 heures à minuit, car il limite énormément tout contact social en dehors des heures de travail).

De son côté, le gérant estime qu’il est prioritaire de maintenir la qualité du produit, il n’y a pas d’autre solution en ce qui concerne le changement d’horaire, car autrement on risque d’être incapables de freiner la baisse des ventes et l’on subit déjà assez de pertes, ce qui est très coûteux (“S’il n’y a plus de coopérative, il n’y a plus d’emplois”). Il reconnaît cependant les difficultés des employés à s’adapter à ces horaires, et il comprend que certains envisagent de quitter : “...les portes sont ouvertes”, dira-t-il. Le gérant, qui est tenu finalement comme le principal responsable des décisions et des “erreurs”, aura à composer avec les employés dans des moments de grande frustration. Tout ceci, en plus des difficultés des dix dernières années pour attirer et retenir le nouveau personnel de production, pose un grand défi au gérant de la coopérative<sup>6</sup>.

Du côté de la direction, on affirme que les employés ne comprennent pas que ces changements n’ont pas été implantés dans le but de leur causer du tort, ils ne comprennent pas qu’il n’y avait pas d’autres options. Cependant, d’après les conversations avec les employés, ces derniers estiment que ces changements d’horaires affectent leur vie personnelle et ils ne peuvent pas faire autrement que de le ressentir. De plus, on doit tenir compte des tensions qui prévalaient antérieurement avec le gérant, on tient ce dernier totalement responsable “d’avoir mal habitué les clients”; et d’être très intransigeant avec quelques suggestions des employés quant au nouvel horaire de travail. Les employés sont aussi très mécontents de l’apparente insensibilité du gérant : “Le travail devient très difficile dans ces conditions”. Il est également très difficile pour eux “de devoir décider de rester ou partir après tant d’années de travail”. Ils sont au courant que lors d’une réunion du CA, le gérant répliqua froidement et de mauvaise humeur : “...celui qui n’est pas content, la porte est ouverte”<sup>7</sup>. Ils se plaignent aussi qu’en effet, d’une certaine façon, on les « sacrifie » pour améliorer les gains des fermiers, car ils ne reçoivent aucune compensation, bien qu’il existe les bonis. “Pour (RO), l’argent compte plus que la vie de quelques “pauvres gars” qui ne peuvent pas avoir une vie familiale et sociale normale”.

---

<sup>6</sup> D’après le gérant (incluant plusieurs jeunes de 14 à 18 ans) les jeunes ne sont pas attirés actuellement par le travail dans les fermes ou les usines, ils cherchent à poursuivre des études, surtout en informatique.

<sup>7</sup> D’autre part, en parlant du “fromager” on dira : “Lui au moins il nous comprend, il a déjà travaillé de nuit”.

Comme on peut le voir, les deux derniers changements d'horaires de travail ont non seulement affecté la qualité des *curds* et le volume des ventes, mais aussi ont occasionné toute une série d'intenses conflits avec les employés. Il y a une certaine confusion quant aux véritables raisons derrière ces changements (par exemple, avec le changement d'horaires de 2003 il y eut trois versions : "La nouvelle machine", "Le superviseur", "Les lois"). Dans certains cas cette situation a intensifié chez eux un sentiment d'injustice. Avec les différents changements d'horaires quelques employés se plaignent par exemple de ces changements continuels en qualifiant le gérant d'indécis et de "manquer à sa parole".

Il faut mentionner aussi que l'attitude de chaque groupe d'employés a varié selon leur situation particulière. Lorsqu'un groupe est satisfait de son nouvel horaire, il déclare "On ne peut pas satisfaire tout le monde", et lorsque l'horaire ne fait pas l'affaire de certains employés, ces derniers mécontents déclaraient : "Ce n'est pas juste, qu'à cause de quelques-uns, la majorité doit payer les conséquences". Ainsi donc, chaque groupe restera tranquille tant que ses intérêts ne sont pas affectés. Je n'ai pas remarqué en ce sens une véritable solidarité parmi les employés, bien qu'après les derniers changements d'horaires, par exemple, j'ai écouté des commentaires où les employés compatissaient avec le mécontentement de leurs collègues.

Relativement à la frustration déclenchée par le changement d'horaires, un employé dira : "Le problème, c'est que nous sommes trop attachés à cette coopérative. Nous y avons travaillé plusieurs années. C'est difficile et pénible de devoir quitter, mais le gérant et les patrons de la coopérative s'en moquent". Quelques fois, les employés ont reconnu que le gérant n'a pas adopté ces changements d'horaires pour leur causer des préjudices, mais ils auront une grande difficulté à s'adapter et à les accepter. Après le changement d'horaires, un des employés déclara : "Il faut être fou pour travailler ici. On comprend que seulement les plus âgés puissent continuer car ils auraient du mal à trouver un nouveau travail. Nous aussi nous éprouvons des craintes à l'idée de recommencer à zéro"<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> On instaurera aussi des changements d'horaires pour les employés du contrôle de qualité et du nettoyage, les chauffeurs et les employés du service à la clientèle, mais cela ne causera pas autant de désagréments.

## II.2 Les "Bonis"

Le livre de la coopérative mentionne qu'on octroya un total de 4700 \$ de bonis en 1971 aux employés, dont 1500 \$ au gérant, et en 1975 on leur versa un "boni" représentant la moitié de leur salaire hebdomadaire. Les employés m'ont dit que ces bonis n'étaient pas les mêmes que ceux de maintenant : "...c'était plutôt un genre de boni non officiel" car on les donnait seulement lorsque les ventes de l'année étaient bonnes, et ils n'étaient pas calculés d'une façon spécifique. En 2001, on commencera à les verser régulièrement et ils seront calculés en fonction du profit net de la coopérative, du nombre d'heures travaillées, et suivant les évaluations annuelles de chaque employé. Cependant, dans les évaluations on ne tient pas compte tellement de la productivité de chaque individu, ni de chaque secteur, ce qui fait qu'on donnera finalement presque les mêmes bonis à tous les employés. Les quatre dernières années, les bonis versés à chaque employé, d'après ce que l'on m'a dit, ont été de 2500 \$ à 5000 \$. À partir de 2004, on adopte un autre système d'assignation des bonis afin de motiver les employés à "accroître leur productivité" : si lors des deux évaluations on n'arrive pas à un pointage de 59% , on n'a pas droit au boni; si l'on obtient entre 60% à 75% de points, on déduit 2% du boni; et si l'on a 76% à 85% on obtient un boni de 100%, et de 86% à 100%, on a 100% de boni plus 2% supplémentaires.

Ce fut le consultant qui eut l'idée d'octroyer les actuels bonis. Il a dû convaincre fortement les fermiers pour qu'ils l'acceptent, arguant que cela aiderait à améliorer la productivité des employés. L'idée fut rejetée par divers membres du Conseil d'Administration, producteurs de lait, qui répliquaient que la coopérative n'était pas assez riche pour de tels frais. Lorsque finalement l'idée fut acceptée et que l'on vit les résultats auprès du personnel, non seulement le consultant inspira une grande confiance auprès des membres, mais également un grand respect de la part des employés qui étaient au courant que "L'idée des bonis était "son bébé", et "qu'il lutta très fort pour les faire accepter"<sup>9</sup>. Mais bien qu'au début les employés percevaient les bonis comme une récompense vis-à-vis de leur travail et ça les motivait, plus tard, à cause du mécontentement vis-à-vis du gérant et de leur frustration, ils ne seront plus motivés à se surpasser dans leur travail.

---

<sup>9</sup> D'après les employés, la majorité des décisions "positives", seront imputées au consultant, en qui apparemment ils ont grande confiance de son désir de les aider et son honnêteté.

Cependant, depuis 2003, il y a un nouveau “maître fromager” dans l’usine qui a commencé à changer les façons de faire dans le secteur de la production, non seulement à cause de ses qualités comme leader et par le respect qu’inspire son poste de directeur de production, mais aussi par sa grande “expertise”. Ce fromager a proposé également quelques changements dans l’échelle des salaires et des bonis, ce qui a été bien accepté, tel que l’augmentation plus rapide des salaires aux nouveaux employés, et une meilleure évaluation pour l’octroi des bonis afin qu’ils reflètent mieux la qualité du travail de chaque employé.

Auparavant, le salaire minimum accordé était de 8 \$/heure et il augmentait progressivement à partir de la quatrième année. Actuellement, le salaire minimum est de 11 \$ et il augmente de 0,50 \$ les quatre années suivantes. Après cela les employés reçoivent une hausse salariale en fonction de l’évaluation faite par leur superviseur, et qui tient compte de la qualité de leur travail et des nouvelles connaissances ou expériences acquises<sup>10</sup>. En référence à ce changement, je recueillis des commentaires, tels que : “Les nouveaux employés sentent que ça prend trop de temps pour avoir une augmentation de salaire, et ils se sentent encore plus frustrés quand ils se comparent aux employés qui occupent des postes similaires mais qui ont beaucoup plus d’ancienneté”; “Avant, cette méthode qui consistait à retarder les augmentations de salaire afin que les gens restent plus d’années dans la compagnie, marchait, mais aujourd’hui cela ne fonctionne plus, les gens n’ont plus peur de partir”.

Pour quelques-uns, le “Boni” fait office d’assurance pour la retraite, car la coopérative ne leur paye pas un régime de pension : “Si tu économises cet argent, tu as ton assurance, celui qui ne veut pas le faire, c’est son affaire”. Les employés possèdent également actuellement un plan de prestations qui inclut une assurance-vie, incapacité de courte et longue durée, assurance dentaire et médicale. La coopérative paye plus de la moitié pour ce plan. De plus, à présent, le conseil d’administration, le gérant, le directeur des finances et le consultant planifient de contribuer environ à un tiers du coût d’un fonds de régime de retraite pour les employés, jusqu’à un montant maximum de 1000 \$ par personne.

---

<sup>10</sup> Dans la période de RL le salaire initial augmente à partir de la première année. Dans la troisième année, le salaire est le même que celui des plus anciens employés. La différence est d’environ 50 \$ dollars par semaine.

### II.3 Le nouvel organigramme

Pour la première fois en 2003, on se sert d'un organigramme pour définir la structure du fonctionnement de la coopérative. Dans le livre commémorant le centenaire de la coopérative, bien qu'il apparaisse un organigramme qui date de 1994, il semblerait qu'il avait seulement pour objet de montrer aux lecteurs l'organisation de la coopérative, et non pas qu'il aurait eu une utilité quelconque. Ce n'était pas non plus pratique courante d'établir des organigrammes. Cet ancien modèle d'organigramme ne ressemble pas aux modèles d'organisation qui prévalent aujourd'hui (voir annexes). L'organigramme actuel par exemple, s'inspire du modèle bureaucratique classique d'organisation, dans le but d'établir en pratique un type d'organisation "officielle", "formelle", par le biais de divisions et de hiérarchies afin de mieux délimiter et définir les activités et tâches de chaque personne à l'emploi de la coopérative.

D'après les "rumeurs", on a établi le nouvel organigramme dans le but de solutionner une série de problèmes dans les relations avec les employés, car dans le passé, c'était le gérant qui prenait toutes les décisions et voulait solutionner les problèmes de chaque département. On prétend que le consultant et les autres directeurs auraient pris l'initiative d'établir un organigramme pour limiter le pouvoir et l'intromission du gérant, "...il commençait à avoir pas mal de problèmes avec le personnel de la coopérative"<sup>11</sup>. On considère peu probable que le gérant ait participé à la décision de déléguer plusieurs de ses responsabilités, même si elles commençaient à être très lourdes pour lui. Dans l'étape actuelle de développement de la coopérative, il est nécessaire de se spécialiser davantage et de délimiter les responsabilités par secteur, pour pouvoir gérer une situation de plus en plus complexe. Le temps où le gérant s'impliquait dans tous les secteurs et remplaçait même certains employés est révolu. Avec le nouvel organigramme, le gérant se sent "soulagé"<sup>12</sup>, bien qu'en même temps il admette qu'il éprouve de la difficulté à s'adapter à son nouveau statut et à déléguer des responsabilités. Avec le nouvel organigramme, les directeurs de la coopérative ont aussi plus de pouvoir de décision, et surtout, une vision plus claire de leurs responsabilités respectives. La création du "Comité de direction" permet aussi de coordonner d'une manière plus efficace le travail des trois secteurs en organisant des

---

<sup>11</sup> Il y en a qui diront que les absences du gérant pour motifs de santé, étaient plutôt des rappels à l'ordre afin qu'il modifie son attitude envers les employés. Après un de ces repos forcés, il paraît qu'il se serait excusé auprès d'eux pour son comportement.

<sup>12</sup> Les dernières années il eut deux attaques cardiaques et il a dû s'absenter du travail.

réunions hebdomadaires ou à tous les 15 jours. Dans ces réunions participent les trois directeurs de chaque secteur (production, finances et ventes), le gérant et le consultant, chacun ayant droit de vote comptant pour 20%. Ce nouveau mode de fonctionnement devrait permettre à chaque directeur de comprendre la problématique des autres secteurs.

Quelques critiques et conclusions sur l'organigramme :

Concernant la structure de l'organigramme, il y eut seulement des critiques à propos de la place accordée à la section "Contrôle de qualité" et "Maintenance" : "L'organigramme a été ainsi structuré à cause de certains conflits personnels"; "La Maintenance" devrait travailler directement avec le secteur "Contrôle de qualité" et ce dernier devrait fonctionner directement avec le comité de direction ou avec le consultant". En effet, on peut comprendre ces critiques, vu que le contrôle de qualité est un secteur qui a la responsabilité de vérifier que les diverses installations de l'usine fonctionnent adéquatement et de veiller également au respect des normes d'hygiène et de sécurité au travail. Dans le secteur Maintenance, on effectue divers travaux de réparations, y compris des installations électriques et de l'eau, réparations de machines, etc.

En ce qui concerne l'implantation de l'organigramme, les directeurs pensent que dans le fonctionnement de la coopérative, il faut considérer tous les éléments propres à une petite entreprise ainsi que les habitudes différentes de travail des employés. Il est nécessaire que les employés soient plus versatiles. D'autre part, on manque d'expérience dans "l'encadrement" du travail et il existe une ingérence plus marquée des conflits personnels au travail. Par exemple, l'un des principaux défis était que dans certains secteurs, plusieurs employés recevaient des ordres en même temps de divers supérieurs ou de départements différents, sans aucune notion de priorité. Dans le secteur "Maintenance" : "Ici, le problème, c'est que nous recevons des ordres de tout le monde et nous ne savons pas par où commencer, cela a toujours été comme ça"; Dans la section "Nettoyage" : "Suivant l'organigramme, j'ai seulement un patron, mais en réalité j'en ai trois : le patron du contrôle de qualité est le patron officiel, mais pour des remplacements en "Shipping" mon patron est

le directeur des finances. Cependant, si le gérant de la coopérative me demande de faire quelque chose, je le ferais, car c'est lui mon véritable patron, c'est lui qui m'a embauché"; etc. Il faut tenir compte que malgré l'organigramme continue à prédominer la perception qu'ont les employés de la structure du pouvoir antérieur.

Actuellement, l'organigramme implique de développer aussi la capacité appliquer toute une série de nouvelles méthodes administratives, et ceci apparaît certainement en principe, comme une stratégie prometteuse pour solutionner les conflits avec les employés. Pour la première fois dans l'histoire de la coopérative, on crée une séparation semblable dans le travail réalisé par le gérant de la coopérative, et on essaye de délimiter d'une façon plus claire et précise les frontières entre les divers secteurs. Ceci suppose par exemple qu'il y aura des "experts" qui agiront comme directeurs pour chaque secteur, évitant ainsi le problème de manque de "compréhension" et de connaissances du gérant comme mentionné auparavant. À présent, le gérant ne doit pas être expert en finances, ni avoir les connaissances d'un fromager, etc., chacun aura sa spécialité dans un secteur donné, mais il est essentiel d'avoir une bonne coordination, ce que seulement un "bon gérant" pourra accomplir. Avec l'organigramme, le gérant n'aura plus le même niveau de contrôle dans toutes les opérations, ou la capacité de supervision, et on adoptera de nouvelles méthodes pour le réaliser. Théoriquement, le gérant se limitera surtout à la coordination. Il organisera au début de chaque semaine des réunions avec les directeurs de chaque secteur, et à chaque mois des rencontres avec les membres. À mon avis, en agissant ainsi, on arrive à une nouvelle étape dans l'administration de la coopérative, la première étant marquée par l'embauche d'un gérant. Cette nouvelle répartition des fonctions pourra non seulement solutionner une série de problèmes d'ordre administratif, mais aussi aura une répercussion sur l'ambiance au travail, tel que constaté par la plupart des employés de la production. Ils affirment que depuis l'implantation de l'organigramme, ils travaillent mieux et l'ambiance est moins tendue: "Le gérant ne peut plus s'immiscer dans nos affaires", "À présent il est plus aimable". Avec tous ces changements, l'implantation prochaine d'un modèle de participation administrative dans le secteur de la production paraît ainsi prometteuse, malgré tout, pour résoudre l'insatisfaction manifestée par certains employés concernant "l'attitude du gérant à leur égard" et leur "frustration par manque d'écoute et de considération".

## II.4 Administration participative

À partir de 2004, le consultant essaye d'implanter l'administration participative dans le secteur de la production, en étroite collaboration avec le directeur de ce secteur. Cela commence par des réunions entre le directeur de la production et les employés d'une section, pour discuter et trouver des solutions aux problèmes, tout en essayant de mettre en application quelques suggestions. Au début de 2004, avant que ces réunions n'aient lieu, en général, les employés étaient favorables à l'idée, mais estimaient que ces réunions avec le directeur de la production et les chefs de département "devaient se tenir sans la présence du gérant", "autrement, personne ne voudra prendre la parole". Le mieux serait, d'après quelques-uns, qu'il y ait un représentant de chaque département qui parle directement au gérant, "ainsi, ce sera anonyme". Ils pensent aussi qu'un représentant des membres de la coopérative devrait être présent "pour qu'ils soient au courant de ce qui se passe réellement". Les employés éprouvent donc une grande méfiance et crainte envers la direction.

Vers la fin de 2004, le directeur de la production me confia à propos de ces réunions : "Lors d'une réunion, je leur ai dit qu'ils pouvaient s'exprimer librement, mais pratiquement personne ne s'exprima, en fait, ceux qui vraiment avaient des raisons de se plaindre à cause des nouveaux horaires, furent les plus réticents à prendre la parole. Je comprends qu'ils soient "traumatisés", mais c'est très difficile de progresser ainsi"; et il ajouta avec une certaine frustration : "Ici les gens préfèrent chialer plutôt qu'assumer leurs responsabilités. Cela fait partie de la mentalité campagnarde de chialer tout le temps, surtout sur le dos des gens". Du côté des employés, il existe actuellement aussi un fort sentiment d'impuissance : "À quoi ça sert de donner notre opinion s'il fait toujours ce qu'il veut?" (Ils font référence au gérant).

D'après le consultant, l'implantation de l'administration participative s'insère dans la nature même de l'organisation coopérative. Les employés, quant à eux, ont une autre perception de ce qu'est la nature particulière "coopérative", car l'administration participative existe également dans d'autres grandes compagnies, telles que Kraft : "Ici il n'y a pas de syndicat", et "l'ambiance de travail est différente"; "Ici tout le monde se connaît et on tolère moins les erreurs". En ce qui concerne la possibilité de se regrouper en syndicat, ils diront : "il permet de meilleurs avantages et salaires, et dans certains cas, il peut mieux protéger l'employé, par ailleurs, "c'est en quelque sorte exagéré le fait que le syndicat peut mener parfois la

compagnie à faire faillite”, et “(avec le syndicat)... les patrons sont aussi plus exigeants envers les employés, par exemple, un léger retard peut coûter une heure supplémentaire de travail sans solde”. Ils ajouteront que dans une toute autre compagnie “...ce gérant ne travaillerait plus là, ainsi que quelques ouvriers”.

D'autre part, l'un des directeurs dira que “le plus grand problème avec les employés, c'est qu'on ne peut jamais satisfaire tout le monde”, et “qu'ils “chialent” constamment pour tout”. L'administration participative lui semble alors une excellente méthode car les employés “arrêteraient de se plaindre” étant en partie responsables des décisions. Cependant, pour les employés, l'administration participative n'est pas une de leurs priorités en ce moment, ni une alternative qui leur apportera la satisfaction à laquelle ils aspirent au travail. L'administration doit être consciente qu'actuellement, les employés de la production estiment que leur plus grande source d'insatisfaction provient de l'implantation des nouveaux horaires de travail (et par conséquent, il y a plus d'insatisfaction aussi avec les salaires et les avantages). Ils ont l'impression, généralement, qu'ils payent bien cher les erreurs des autres (le gérant), mais aussi pour l'enrichissement des autres (les cultivateurs). Un certain ressentiment de travailler depuis tant d'années, et l'héritage d'un grand ressentiment envers le gérant que l'on accuse de “manquer de respect et de considération”, renforcent le sentiment chez les employés que “finalement tu travailles seulement pour gagner un salaire”. L'administration participative<sup>13</sup> pourrait probablement atténuer ce sentiment, mais il faudrait également une réelle reconnaissance du travail et de son implication, son “attachement”. Si ce sentiment négatif n'est pas résolu, on court alors le risque qu'il s'accroisse, et aussi qu'il se propage aux nouveaux employés.

En ce qui concerne cet “attachement” à la coopérative, en effet, j'ai remarqué une implication spontanée parmi plusieurs employés. Par exemple, les employés se sont organisés pour proposer des plans sur l'organisation de l'espace, et à plusieurs reprises, ils ont aussi créé des méthodes de travail et prendront continuellement l'initiative pour que le travail “se réalise bien”. Cet “attachement” sera responsable en grande partie du sentiment

---

<sup>13</sup> Les pratiques de l'administration participative font partie de quelques-unes des actions qui se promulguent à l'intérieur du courant de Relations Humaines en gestion des affaires. Dans ce courant on considère l'individu comme un élément clé du fonctionnement de l'entreprise. Actuellement, cette pratique s'inspire surtout des cercles de qualité japonais, mais dans un contexte occidental on risque généralement de créer un “rite inefficace” ou un essai de manipulation de l'individu et de la culture sans répercussions majeures. L'orientation prioritaire à la productivité et à la croissance des profits dans un contexte culturel totalement différent génère régulièrement un abus des termes et des prétendus bénéfices de ces pratiques. La vision mécaniciste de l'individu et de la culture propre à l'approche des Relations Humaines ignore les incohérences qui peuvent être expérimentées dans quelques contextes entre ce que l'administration dit et fait. Ce qui occasionne que les rites participatifs soient inefficaces.

éprouvé par les employés de ne pas être respectés. Ils sentent que leurs initiatives et leurs efforts ne sont pas valorisés et que l'on ne tient pas compte de leurs opinions. Ils font constamment des commentaires tels que : "Si on nous avait écouté, on aurait pu éviter certaines erreurs", "nous l'avons dit .... mais on ne nous a pas fait cas". Le directeur de la production avoua : "Oui, les gens se sont impliqués, mais on ne l'a pas permis". Par ailleurs, j'ai constaté aussi que l'attitude et le comportement des employés conformément aux us et coutumes de la région, impliquent de leur part un fort "attachement" à leur lieu de travail. L'on préfère la stabilité et ce qui leur semble familier (bien que cette perception a tendance à changer avec les nouvelles générations), et généralement les gens, s'impliquent émotionnellement dans leurs relations avec leurs compagnons et avec leur travail. C'est pourquoi, chaque événement ou geste est sujet à interprétations, rumeurs prises de position et discussions.

J'ai écouté continuellement des commentaires d'individus qui disaient avec une pointe d'humour<sup>14</sup> : "Nous sommes une gang de fous", par rapport aux problèmes qu'ils rencontrent et qui souvent proviennent d'un manque "d'encadrement". Je rapporte ici deux remarques qui pourraient expliquer ce mode de travail. L'une d'entre elles faite par un directeur de la coopérative, qui déclara : "Ce mode de travail est propre aux coopératives"; et l'autre remarque faite par mon directeur de thèse, le professeur Pierre Beaucage, qui dit que le mode de travail de la coopérative a peut-être un lien avec des modes hérités du travail à la campagne.

1. "Ici, l'un des problèmes, c'est que s'agissant d'une coopérative, tout est flou. C'est ainsi dans toutes les coopératives. Vu que la coopérative appartient à plusieurs membres, il n'y a presque pas de propriétaire ou d'autorité bien définie, et tout le monde fait ce qu'il veut et même prend ce qu'il veut. C'est la différence avec le privé". Ce commentaire se référait à deux situations : ce qui se passe à l'intérieur de la coopérative, où les employés vivent quotidiennement avec cette ambiguïté en ce qui a trait à l'autorité et au pouvoir; et a quelques individus de la communauté qui, à l'occasion, vont à la coopérative et s'approprient des objets se trouvant à l'extérieur (bois, tuyaux, etc.).

---

<sup>14</sup> Bien que sur le moment ces problèmes suscitent une réaction de frustration et de colère, à la fin, ce genre de situation est accepté avec une pointe d'humour.

Concernant le premier cas, comme mentionné antérieurement, j'ai entendu des commentaires à l'effet que parfois les ouvriers choisissent à leur convenance la personne à qu'ils obéissent; il existerait apparemment une marge de manœuvre en vertu de laquelle à qui l'on doit réellement rendre des comptes. Sachant aussi que le gérant n'est pas le propriétaire, et qu'il doit "rendre des comptes" au Conseil d'Administration (CA), on estime que les plaintes et doléances relatives au travail seront mieux entendues si on les transmet aux membres de la coopérative, par la voie d'amis et de liens familiaux existant entre eux. Cependant, cette méthode et le contact direct avec les membres ont rarement fait un changement, à part quelques cas d'abus de la part des gérants. C'est le cas du gérant RA qui, paraît-il, profitait de prétextes pour renvoyer certains employés ou les empêcher d'avoir une promotion pour pouvoir mettre à leur place des membres de sa famille ou des amis.

En ce qui concerne les réactions de la communauté, il paraît qu'on pense que la propriété commune suppose un pouvoir plus limité pour se défendre contre ce genre de geste. Les gens à qui l'on reproche qu'ils prennent du matériel qui ne leur appartient pas répliquent : *"Vous non plus vous n'êtes pas les propriétaires"*. Cela pourrait signifier aussi qu'il y a une perception particulière du type d'autorité et du fonctionnement qui existe dans les organisations coopératives.

2. Quant à la deuxième explication sur la perception du travail à la campagne, chacun était habitué à assumer sa part de travail et à agir comme bon leur semblait, sans avoir besoin d'être supervisés. Il se dégageait aussi une certaine fierté du travail accompli, en comparant même leur travail par rapport aux autres parcelles cultivées. Il serait vraisemblable de penser que le mode de travail pratiqué à la coopérative soit jusqu'à un certain degré une reproduction de ce genre de travail. La manière de se prévaloir d'une "certaine marge de manœuvre" ou du "pouvoir de décision" et le souci du travail bien fait de la part des employés, peut être aussi le fruit de l'héritage de certaines attitudes et comportements développés dans la communauté pendant longtemps, et qui expliquent le fonctionnement "flou" déjà mentionné.

C'est pourquoi le gérant doit tenir compte de toutes ces considérations importantes relatives à l'influence de la culture de la communauté. L'une d'entre elles, et tout aussi importante, c'est la circulation de l'information, ce qui amènera le gérant RO à déclarer une fois : "Gérer la coopérative c'est comme gérer toute la paroisse!!!". Ce commentaire a aussi un lien avec

le fait qu'il est très difficile de "Garder une information confidentielle". Étant donné les nombreux liens familiaux et d'amitié parmi les membres et les employés de la coopérative, la communauté et la région, il est extrêmement difficile de garder secret des événements ou des rumeurs les concernant. Tout finit par se savoir, aussi bien ce qui se passe au niveau des employés, comme de l'administration et des membres. Cependant, comme on peut s'y attendre, l'information sera influencée par les intérêts personnels et sera sujette à interprétation, un genre de "phénomène de rumeurs" ou "téléphone arabe". Quelques directeurs estiment qu'il vaut mieux être franc et transparent avec les employés, car de toutes façons, ils finissent par l'apprendre, et ce qui est pire "il l'apprennent mal".

Actuellement, ces directeurs seraient même favorables à faire circuler de l'information sur les finances de la coopérative pour appuyer leurs idées auprès des employés et faciliter la compréhension concernant certaines prises de décision. On estime donc que cela va aussi contribuer à impliquer les employés au projet d'une administration participative, et à éviter certains conflits, favorisant ainsi un climat de confiance.

### **III. Antécédents sur la production et organisation actuelle du travail**

#### **III.1 Le gérant RL (1964-1988)**

RL, fromager de profession, pendant son passage à la coopérative en 1983, arriva à faire un bénéfice d'environ un million de dollars, et un chiffre d'affaires d'environ 8 millions de dollars. Pendant 25 ans, ce gérant travaillera seulement avec l'aide d'une secrétaire, s'occupant non seulement de la comptabilité et des ventes, mais aussi de la supervision de la production. Il avait également l'aide d'un gérant de magasin et d'un maître fromager en charge de la production. On lui attribue le mérite d'avoir réalisé un bénéfice d'un million de dollars, car, avant son entrée en fonction, la coopérative était presque au bord de la faillite et peu de temps après elle n'arrivait pas à fournir à la demande. Pendant cette période, le problème des quotas de lait restreints freina sa croissance, mais le prix du lait et la situation favorable du marché ont agi comme stimulants. Fait remarquable : les ventes ont énormément augmenté pendant cette période et cela sans presque pas de publicité, "la

qualité du fromage suffisait", dit RL. En 1966 la coopérative gagna des prix pour le meilleur fromage du Comté Russell, le meilleur fromage de l'est de l'Ontario (trophée Sanderson), et de l'Ontario (trophée Publow), entre autres. Il faut mentionner que la coopérative vend la majeure partie de sa production à des compagnies qui la commercialisent et qui finissent par absorber la plus grande partie de la production. On vend partout au Canada.

Le livre qui commémore le centenaire de la coopérative mentionne que pendant cette période, on chercha à moderniser la production en investissant massivement dans de l'équipement en acier inoxydable et en diverses machines. On fait construire aussi une chambre froide et on acheta un congélateur spécial pour les ferments lactés, ainsi qu'un réservoir silo. On fait construire un garage pour laver les camions, etc. Pendant ces années, la coopérative paya à ses employés la moitié de la prime "d'assurance groupe". On réorganisa l'horaire de travail afin que les employés travaillent 5 jours par semaine, et certaines années on leur donna même un genre de "bonis"<sup>15</sup>. Ce qui était en réalité une compensation spéciale qu'on donnait en décembre lorsque les ventes étaient bonnes. Il est intéressant de noter, d'après les commentaires du gérant et de quelques employés, qu'à cette époque, on ne comptait pas les heures de travail. En général, on peut dire que l'organisation était assez "floue", ce qui ne posait pas de problème. Les horaires de travail étaient flexibles car parfois il était nécessaire de rester plus longtemps, et parfois moins. Les « *meetings* » du CA se déroulaient aussi de façon informelle et d'après ce qu'on m'a dit, ils pouvaient durer plusieurs heures. Également, quelques activités concernant la fabrication se faisaient "à peu près", c'est-à-dire, en faisant valoir l'expérience. L'assignation des prix et l'emballage étaient aussi faits de façon peu systématique.

À cette époque, il n'y avait aucune notion d'organigramme, ni aucune autre forme d'administration formelle, et paraît-il, cela n'était pas nécessaire. Comme déjà mentionné, le gérant réalise la plus grande partie du travail administratif : comptabilité, ventes, etc., avec l'aide de sa secrétaire, et il s'occupe aussi de la supervision de la production, remplaçant aussi de temps en temps les employés.

---

<sup>15</sup> Le "bonis" représente la répartition d'une partie des gains de la coopérative parmi les employés à la fin de l'année.

En ce qui concerne le fonctionnement interne, l'on mentionne en général que RL prenait grand soin de ses employés et était très compréhensif. Ils étaient sa priorité numéro un. Mais on se plaint beaucoup du fromager en poste de 1964 à 1977 qui, en plus d'être très exigeant, avait un caractère explosif et manquait de respect envers ses employés. Quelques-uns m'ont affirmé que ce fromager était tellement agressif qu'il avait même poussé trois employés. Avec le troisième, c'est alors qu'on décida de le renvoyer. Malgré cela, ou grâce à son exigence, les employés reconnaissent que ce fromager faisait du bon travail : "Il a gagné plusieurs prix". C'est ce qui explique peut-être pourquoi les employés ne trouvent pas contradictoire le fait que RL ait gardé ce fromager aussi longtemps. Plusieurs employés ajoutent aussi qu'ils étaient toujours disposés à obéir et à aider RL, car ce dernier vint en aide à plusieurs, il était extrêmement respectueux et tous appréciaient ses opinions. RL faisait aussi une différence dans les salaires octroyés aux bons et aux mauvais employés, c'est-à-dire, ceux qui travaillaient plus et bien avaient des salaires plus élevés (Pour lui cela signifiait qu'il ne considérait pas les employés comme des numéros. Pourtant il n'y avait presque pas de mauvais employés). Je n'ai écouté aucun reproche à cet effet. Le respect qu'il inspirait était dû, semble-t-il, aussi en partie à sa connaissance dans la fabrication du fromage, ce qui lui permit de surveiller la production d'une façon efficace, et de mieux coordonner les opérations.

RL gagna le respect des "fermiers" pour avoir sauvé la coopérative de la faillite et il leur apporta d'excellents bénéfices. Il était aussi respecté par les employés; en défendant leurs intérêts, il réussit à atteindre le pouvoir et l'autorité requise pour que ses décisions soient acceptées et ratifiées par tous, sans problème. Il pouvait se permettre ainsi d'être franc avec les fermiers, et exigeant avec les employés, ce qui lui facilita beaucoup la tâche. Également ce qui aida RL c'est que les investissements qu'il réalisa en technologie et construction, de l'avis des employés et fermiers furent toujours judicieux. Il semblerait donc que les seules situations conflictuelles étaient : le conflit à l'origine du classement du lait, où les producteurs du *pool 1* voulaient de plus grandes ristournes que ceux du *pool 2*; et le conflit survenu lorsque le CA refusa d'accorder des augmentations salariales à une partie des employés (ceux de la "réception" et du magasin); le gérant riposta en présentant sa démission devant l'assemblée. Dans le premier cas, les producteurs qui n'étaient pas d'accord (du *pool 1*), n'eurent pas gain de cause; dans le deuxième cas, le gérant, fort de l'appui de la plupart de l'assemblée, les membres qui s'opposèrent aux hausses salariales se virent obligés de laisser leurs postes au sein du CA.

### III.2 Les deux fromagers qui deviennent gérants (LL : 1989-1994 et RA : 1994 -1995)

Jusqu'à présent, La plupart des employés pensent que malgré l'excellente opinion qu'ils ont sur RL, que le meilleur gérant sera son successeur LL, un employé formé par RL pour devenir fromager. Quant aux fermiers, le meilleur gérant était RL à cause des bénéfices qu'il leur apporta et le leadership dont il fit preuve. Ainsi, le succès financier de la coopérative est attribué presque entièrement aux gérants comme individus, et non aux conditions du marché ou à la qualité du produit, car tout dépend, finalement, d'après eux, de la "bonne" ou "mauvaise" administration. Quelques fermiers m'ont dit aussi que ceci a été confirmé par les expériences qu'ils ont eues avec les deux autres gérants qui succédèrent à RL. Ces deux gérants étaient antérieurement fromagers dans la coopérative et pour des raisons diverses, il leur fut difficile de gérer le pouvoir lié à leur nouveau poste. Par conséquent, ils ne restèrent pas bien longtemps.

Pendant cette période, il n'y eut pas de grands changements dans l'organisation et les méthodes de fabrication par rapport au gérant antérieur RL. Les différences ont été que l'un des gérants éprouvait des difficultés à aller à l'encontre des intérêts de ses ex -camarades de travail et l'autre, RA, s'aliéna une forte opposition parmi ses ex -camarades à cause de son népotisme. Les fermiers arrivent à la conclusion qu'il vaut mieux éviter d'élire un gérant parmi le personnel interne. Cependant, l'évaluation du "succès" des gérants est analysée de façon différente par divers employés. LL est perçu comme étant le meilleur, non seulement à cause de ses connaissances et par ses prises de décisions dans divers domaines, mais surtout à cause du respect qu'il avait envers ses employés. Il refusa aussi d'entreprendre des actions en leur défaveur en relation aux salaires, aux conditions du travail, etc. Comme on peut le voir, la fonction de gérant requiert des aptitudes de leadership assez marquées pour pouvoir négocier avec les fermiers et les employés, et pouvoir ainsi concilier jusqu'à un certain niveau les différences de perception et d'intérêts.

#### **IV. Situation actuelle : La période RO (1995- )**

RO, le gérant actuel, est descendant d'un des fondateurs de la coopérative et il est aussi un ex-membre. Après avoir été fermier, il eut un commerce de viande qu'il dut fermer après quelques années. Ces deux expériences inspirèrent quelques réticences parmi certains membres de la coopérative lors de l'embauche, mais finalement, on l'accepta. L'année passée, la coopérative réalisa un bénéfice de 1 000 000 \$ avec un chiffre d'affaires de 16 000 000 \$ et, pour plusieurs fermiers, ceci était une preuve suffisante que RO est un bon gérant. Ils m'ont dit que "dans les bonnes années, il y eut de bons gérants". Pour mener à bien les affaires de la coopérative, RO pense qu'il est très important de s'entourer de "personnes valables" (en référence au consultant et à quelques employés du secteur administratif), et les fermiers s'accordent pour dire que ceci est l'une de ses plus grandes qualités. En effet, l'une des premières choses que ce gérant a fait dès son arrivée, a été de demander l'appui d'un consultant pour les questions financières et la gestion de quelques problèmes d'ordre administratif. De l'avis des fermiers, c'est une des raisons du succès de la coopérative imputée au gérant. Cependant, la plupart des employés sont d'avis contraire. Ils pensent : "...qu'on aurait eu de bien meilleurs profits s'il n'y avait pas eu les erreurs (du gérant)", car "le produit se vend tout seul" vu qu'il s'agit d'un produit traditionnel et de bonne qualité. La section clé pour comprendre le succès de la coopérative est, selon eux, "Production". À leur point de vue, en dernier lieu, ce qui détermine les bénéfices ce sont les problèmes ou les réussites dans ce domaine. En d'autres termes, pour les employés un produit jouissant "de la tradition et de la renommée" de Saint-François, le plus important a été de préserver la qualité du produit qui a fait sa renommée.

Parmi les plus importants changements que ce gérant entreprit fut de ne plus vendre du fromage à des compagnies qui le commercialisent, mais plutôt de s'occuper eux-mêmes de la distribution directe, s'appropriant ainsi les bénéfices de l'intermédiaire. À cette fin, à partir de 1995 jusqu'en 1997, ils achetèrent une à une les routes de distribution et elles seront réparties à des personnes faisant office en même temps de chauffeur et de vendeur. La première route fut achetée en septembre 1995. De plus, le gérant élargit la surface de production et acheta de nouvelles machines et des "tables de production" bien plus grandes pour fabriquer le fromage. Il a créé le département du contrôle de la qualité. Récemment, il a construit une "salle de visite" afin que les gens puissent voir comment on

fabrique et on emballe le fromage<sup>16</sup>. Durant les deux dernières années, la promotion faite à la coopérative lui a fait gagner plusieurs prix de reconnaissance pour son "engagement social" et travail coopératif<sup>17</sup>.

#### IV.1 Le consultant

Le consultant arriva à la coopérative en 1997. Le gérant me confia que c'est par l'entremise d'une connaissance de sa secrétaire qu'il le contacta. Au début, d'après le gérant, il voulait seulement avoir de l'aide pour certaines opérations financières. Cependant, son rôle "d'expert" sera d'une grande aide surtout au moment où certains membres du conseil d'administration s'opposaient ouvertement au gérant. Peu à peu, l'implication de plus en plus grande du consultant et son expertise en comptabilité et finances de coopératives, feront en sorte que sans être membre, il occupera le poste de secrétaire trésorier de la coopérative. Il aura auprès du CA de plus en plus de pouvoir et d'autorité; certains iront jusqu'à dire qu'il dirigeait tout.

Le consultant dans son discours fait référence à plusieurs reprises aux liens de solidarité parmi les membres et avec les employés. Il considère que cela est nécessaire pour être capable de faire face aux défis du marché, spécialement ces temps-ci où, selon lui, la coopérative faite face au "dilemme" de "croître ou mourir". Même si les objectifs de solidarité de la coopérative pourraient être considérés comme contradictoires par rapport à la situation des employés, le consultant dira que cela est possible par l'implantation de la créations des projets comme : l'assignation des bonis aux employés et l'administration participante. La mise en place de ces projets et de ces changements provoquera cependant diverses objections et doutes, mais finalement, on aura en général l'assentiment du personnel et des membres.

Quant aux changements relatifs à l'organisation des assemblées, plusieurs membres seront satisfaits, mais en même temps il y aura une forte opposition d'un groupe qui, comme déjà mentionné, ne se sentira pas à l'aise avec le pouvoir et l'autorité croissante du consultant. Malgré tout, le consultant sera toujours respecté, car on estimait qu'il "*avait beaucoup aidé la coopérative*", et que c'était une personne "*honnête*" et "*très qualifiée*".

---

<sup>16</sup> Auparavant, on organisait des tours pour les visiteurs à l'intérieur de l'usine, mais cela ne fut plus possible en 1997 à cause des règlements sanitaires d'Agriculture Canada.

<sup>17</sup> Voir annexes.

#### IV.2 Production et organisation du travail (premier trimestre 2004)<sup>18</sup>

Les produits les plus populaires vendus par la coopérative sont les *curds* et le cheddar frais. Cependant, on produit aussi divers variétés de cheddar : doux, moyen, fort, extra, extra fort, sans sel, et "l'Elan"<sup>19</sup>. On fabrique également d'autres variétés de fromage, telles que le "Brick", "Farmer", "Colby", "Cooking" "Poutine", et des types de fromages à différentes saveurs d'ail, d'oignon, de carvi, d'aneth, et de lard. Aussi quelques types de fromages et d'autres produits vendus sous la marque Saint-François : parmesan, mozzarella, fromage jaune tranché, fromage à tartiner, beurre et crème glacée sont fabriqués ailleurs pour des raisons économiques et pratiques (parfois ces usines se trouvent dans d'autres provinces). Dans le magasin de la coopérative, on vend aussi des fromages de marques diverses, ainsi que des produits variés, tels que : chips<sup>20</sup>, baguettes de pain, biscuits, chocolats d'importation et toute une série de produits qui entrent dans la catégorie de produits "du terroir", produits régionaux faits la plupart par des ménagères (marmelades, conserves, tartes et quiches, gâteaux).

Ces derniers produits sont dispendieux et seuls les gens de la ville les achètent ou des touristes de passage à la coopérative, surtout le vendredi et les fins de semaine. Au début de 2004, on pensait aussi vendre une plus grande variété de fromages fins et importés destinés à cette clientèle. Il faut dire que le magasin est actuellement la "vache laitière" de la coopérative, car elle fait le plus grand chiffre de vente. C'est pourquoi on essaye d'augmenter la clientèle d'ici, non seulement à travers un projet d'installer une salle de visite (pour voir le processus de fabrication des fromages), mais aussi en développant d'autres attractions touristiques sur les terrains de la coopérative, telles que : la reproduction d'un ancien village franco-ontarien, où l'on présenterait quelques scènes de cette époque, et la construction d'une piste cyclable. Tout ceci dans le but d'attirer un plus grand nombre de visiteurs ou de clients potentiels. En plus de ces initiatives, il est important de mentionner que depuis quelques années (1993-2005), la coopérative organise le "Festival de la *curd*",

---

<sup>18</sup> Période spécifique, car avant et après cette date, il y aura de nombreux changements.

<sup>19</sup> Recette exclusive de l'actuel maître-fromager, très en demande et très populaire, car elle contient seulement 4% de matières grasses, comparativement au cheddar normal dont le pourcentage de gras moyen est de 30%. Cependant ce produit est fabriqué à l'Île du Prince Édouard.

<sup>20</sup> La Coopérative Saint-François a fait très attention concernant les produits qu'elle vend afin de ne pas concurrencer le petit supermarché ou le dépanneur qui se trouvent à proximité.

où le public est invité à une dégustation gratuite et illimitée de *curds*. La coopérative fait aussi divers dons de fromage et des plateaux de fromage à des organismes et lors d'événements franco-ontariens.

En ce qui concerne les *curds*, il est important de mentionner qu'ils sont réellement le produit "vedette" de la coopérative, le plus renommé et le plus en demande, mais également le produit qui a subi le plus de changements ces derniers temps. Pendant ces dernières années, on a essayé de les vendre de plus en plus frais, mais on a eu aussi des problèmes d'emballage : par exemple, il y eut des retards de livraison occasionnés par des difficultés d'apprentissage avec l'usage d'une nouvelle machine d'emballage; on changea aussi la couleur des sacs d'emballage et les gens ne les identifiaient plus comme étant le produit traditionnel; on utilisa de nouveaux sacs de plastique dans la nouvelle machine d'emballage, qui ne préservaient pas le taux d'humidité, et il y eut également des problèmes avec le "zipper" et l'encre d'imprimerie. Tous ces problèmes en 2003 affectèrent les ventes de façon assez significative jusqu'en 2005, et cela durera probablement encore quelques années. Maintenant ils ont résolu le problème de fraîcheur des *curds* avec l'implantation de l'horaire de nuit, et les problèmes d'emballage sont également solutionnés.

En ce qui concerne l'organisation du travail, la coopérative a un "Conseil d'administration" assisté d'un consultant qui occupe aussi le poste de trésorier et secrétaire général. Le directeur général ou "gérant" travaille conjointement avec le conseil et le consultant pour planifier les stratégies et résoudre les problèmes. La fréquence des réunions varie, dépendamment de l'urgence des situations. Le gérant agit aussi à titre d'intermédiaire avec le "Comité de direction" qui comprend les directeurs des trois secteurs ou départements de la coopérative : production, ventes et finances. Ce comité se réunit chaque semaine et généralement le consultant est présent. On échange des idées sur le développement de certains produits, et l'on adopte les résolutions que chaque département juge pertinentes; on favorise ainsi la coordination entre les divers secteurs. Récemment, on pense implanter aussi l'administration participative dans le secteur de la production. Dans les pages qui suivent, je décrirais cette partie plus en détail.

En ce qui a trait à l'organisation du travail, il est intéressant de faire aussi une brève comparaison avec l'organigramme antérieur (1994) (voir annexes<sup>21</sup>), afin de mieux comprendre la portée des derniers changements dans le fonctionnement de la coopérative. Par exemple, dans cet organigramme, on mentionne le nom des soixante employés, les chefs sont appelés "Responsables", et la structure de l'organigramme est bien simple, groupant les employés suivant leurs activités ou qualifications. La section pasteurisation n'apparaît pas dans cet organigramme, mais tous les employés du secteur de la production sont mentionnés, d'après leur expérience et qualifications : "Classificateurs brevetés" et "Aides-fromagers". On ne mentionne pas les employés en charge du lavage, et l'on ne mentionne pas le secteur spécifique d'emballage des *curds* ou un département pour le contrôle de la qualité. Dans le secteur des ventes il y a quatre "responsables", et l'on mentionne tous les commis du magasin. L'organisation est plus simple puisque diverses compagnies commercialisent les produits.

Dans l'organigramme actuel (voir annexes<sup>22</sup>) les diverses activités de la coopérative sont regroupées sous trois grandes sections : production, ventes et finances, et seuls les noms du personnel cadre sont mentionnés. Bien que bar laitier existe encore, il ne figure pas dans l'organigramme. Les secrétaires ne figurent pas non plus comme tel, mais au lieu on voit des titres plus "sophistiqués" comme : "Service à la clientèle" et "Comptabilité". Un "Comité de direction" qui coordonne le travail des trois secteurs y figure aussi. D'autres activités n'étaient pas mentionnées dans l'ancien organigramme, soit parce qu'elles sont implicites à chaque poste, ou soit qu'elles n'existent pas : montage des commandes" et "Réception/expédition"; comptabilité et informatique, "L'actuel organigramme reflète ainsi la complexité croissante, la modernisation des opérations de la coopérative et la nécessité de plus en plus grande de coordonner les diverses activités.

Dans ce qui suit, je décrirais brièvement les trois départements de l'organigramme actuel. Comme on peut le prévoir, le Département de la Production est celui qui compte le plus grand nombre d'employés et les employés avec le plus d'ancienneté (31 à temps plein et plusieurs qui possèdent une ancienneté de 10 à 35 ans), et où les opérations de coordination sont les plus complexes :

---

<sup>21</sup> Page XIV.

<sup>22</sup> Page XV.

- Dans le secteur “Pasteurisation” travaillent, suivant les périodes, trois ou quatre employés, sous la responsabilité du “superviseur de pasteurisation”. Seulement deux employés y travaillent de façon permanente, les deux autres changent continuellement, et l’un d’entre eux travaille chaque jour dans un secteur différent, à cause des charges de travail qui varient et des remplacements qui sont parfois nécessaires. Le secteur “Pasteurisation” est divisé en deux sections : l’une où l’on réceptionne les camions de lait, et un autre secteur où le lait est pasteurisé.
- Le secteur correspondant à la fabrication du fromage, “Production du fromage”, est le plus grand. Sept ou huit employés permanents y travaillent et, les fins de semaine, on emploie des groupes d’étudiants supervisés par quelques employés. Le superviseur général chargé, entre autres, de coordonner les activités des quatre secteurs, y figure comme superviseur de ce secteur. Il travaille sous la direction du maître-fromager ou du directeur de la production. Il y a aussi un autre employé qui est considéré comme étant le superviseur remplaçant. Dans ce secteur, le lait pasteurisé est livré dans une citerne “de fabrication”, appelée aussi “OST”, où le lait est traité pour la fabrication d’un fromage spécifique. Postérieurement, ce lait est déversé dans des cuves spéciales où il caille (caillé, ce lait est coupé et ensuite pilé sous forme spéciale, tandis que le lactosérum<sup>23</sup> est drainé. Ce produit est appelé “slab”, et il ressemble à du fromage frais, non salé, de texture gélatineuse. Il sera vendu en petites quantités dans le magasin de la coopérative (sa durée dans les étagères ne peut excéder une journée). Les blocs de “slab” seront ensuite découpés par des moulins et on y ajoutera le sel. Ils seront alors vendus comme *curds*, c’est-à-dire, cheddar frais. Pour fabriquer les blocs de cheddar, ces *curds* sont déversés dans des moules spéciaux et placés dans une machine qui les comprime pendant quelques heures. Pour d’autres variétés de fromage, le traitement du lait est différent, mais la procédure est similaire.
- Quant à la “Salle de coupe” et la “Salle de ‘*curds*””, il y a un superviseur pour chaque section, ainsi qu’un superviseur qui coordonne le travail des deux sections avec les autres sections et départements. Dans la “Salle de coupe”, six ou sept employés démoulent les fromages, les coupent suivant diverses tailles, et les emballent dans les sacs et caisses correspondantes, avec des étiquettes indiquant le prix et la date d’expiration. Les fromages seront ensuite emmagasinés ou livrés au magasin.

---

<sup>23</sup> Pour la vente du lactosérum, on le mettra dans des camions citernes qui seront chargés à l’usine.

- Dans la “salle de *curds*”, six employés travaillent avec “la nouvelle machine”. Ici on emballe les *curds*, la mozzarella râpée et le “*cooking*” (fromage de cuisson fait d’un mélange de différents fromages).
- Les deux autres sections du Département de la production sont : “réception/expédition”, connues sous le nom de “*Shipping*”, et “Préparation des commandes”. “Réception / expédition”, fonctionne avec un employé et un remplaçant. Ce secteur comprend le magasin de fromages et la préparation et le chargement des commandes dans les camions. Au “Montage de commandes” un employé est chargé de l’emballage.
- Dans le secteur de la “Manutention” travaillent un ingénieur d’usine et son assistante, ainsi que d’autres salariés qui travaillent sous contrat pour la coopérative. On y trouve également un ouvrier d’usine qui fera souvent des travaux de réparations diverses.

Le Département des ventes est en charge de la promotion et de la publicité des produits, de l’organisation des camions de “Distribution” (avec cinq chauffeurs) et des ventes, ainsi que de tout ce qui a trait au fonctionnement du “Magasin” de la coopérative. La promotion et la publicité sont surtout réalisées par le directeur des ventes, mais il y aurait indirectement, l’aide des chauffeurs, du consultant et du gérant qui sont eux aussi impliqués. Il faut dire que le département des ventes travaille en étroite collaboration avec le personnel de la production et des finances.

- Les cinq chauffeurs du secteur “Distribution” effectuent tous les jours un parcours spécifique : ils livrent des commandes à de petits dépanneurs et à quelques restaurants, ainsi qu’à quelques grands supermarchés. Quelques-uns livrent aussi à des petits distributeurs locaux de lait. Les chauffeurs reçoivent un salaire et des commissions sur les ventes.
- Dans le “Magasin” travaillent un gérant et trois employés permanents, ainsi que quelques étudiants qui font ont un horaire rotatif les fins de semaine.

Quant au Département des finances, il a à sa charge :

- La "Comptabilité", qui compte deux secrétaires, l'une chargée des comptes à recevoir et de la paye, l'autre des tâches diverses de comptabilité et qui assiste le directeur de ce département.
- Deux autres secrétaires sont en charge du "Service à la clientèle".
- La section "Contrôle de qualité" avait normalement un directeur et un assistant, mais par la suite il y aura seulement un directeur. On fait appel à la sous-traitance pour implanter une série de nouveaux programmes nécessaires à l'obtention du HACCP<sup>24</sup> qui certifie des standards élevés en contrôle de qualité. C'est le "Comité de direction" qui effectue la coordination du travail de cette section.

La comparaison entre l'organigramme de 1994 et 2004 révèle quelques informations intéressantes au sujet des changements dans la perception du rôle assigné aux employés et à chaque section de travail dans la coopérative. Dans l'organigramme de 1994, par exemple, les noms des 59 employés sont mentionnés. On indique aussi le poste ou la spécialisation de chacun. Il est intéressant de noter aussi que les chefs sont désignés par le terme "responsables", ce qui met moins d'emphase dans la différenciation du statut. Le fait qu'il n'y ait pas de départements ou directions dans l'organigramme de 1994, mais plutôt des sections comme "Fabrication du fromage", "Coupe et emballage", "Section des ventes", "Secrétariat", "Bar laitier", etc. reflète une plus grande simplicité dans les opérations. Le bar laitier, par exemple, est montré dans l'organigramme comme une section à part et actuellement on n'estime même pas important de mentionner qu'il existe à cause de la grande variété des produits qui sont vendus au magasin. Il en est de même avec la section "Coupe et emballage", considérée comme une section à part de celle de la production, tandis qu'en 2004, en plus d'être incluse, on intègre aussi : une section de pasteurisation, la section de "Coupe et emballage" et la "Salle des *curds*"; ainsi que toute une série d'activités comme "Réception/ Expédition", "Montage de commandes" et "Maintenance".

À mesure alors que la coopérative grandit, il y a une tendance à la concentration d'une plus grande partie des activités sous un même département ou direction. On assistera aussi à une plus grande spécialisation et complexité dans les différentes opérations. Il apparaît aussi un plus grand besoin de coordination et on crée en 2004 un "Comité de direction". Le

---

<sup>24</sup> "Hazard Analysis and Critical Control Point".

"système" bureaucratique, qui cherche un plus grand contrôle dans les opérations, fait alors son apparition. Il y a aussi la question des modifications aux règlements et les exigences en hygiène et qualité, qu'on peut observer à travers la récente création du département du contrôle de qualité qui apparaît dans l'organigramme de 2004. Dans celui-ci, on peut observer aussi les changements dans l'organisation qui ont été créés à partir des nouvelles avances technologiques : on crée une section d'informatique et une autre pour désigner le travail qui est réalisé avec la nouvelle machine d'emballage ("Salle des *curds*"). La décision de la coopérative de distribuer ses propres produits a impliqué la création de plusieurs nouvelles sections de travail.

#### IV.3 Point de vue des employés concernant la production et l'organisation actuelles du travail

En général, les employés ne sont pas d'accord avec l'attitude, les décisions et le mode de travail du gérant RO. La plupart des commentaires entendus sur lui étaient des critiques négatives. Les employés sont d'avis, par exemple, que si on avait tenu compte de leur "savoir faire", on aurait pu éviter bien des erreurs, telles que : achat de machines inadéquates, mauvaise organisation, changements continuels dans l'espace de travail, changement d'horaires de travail, etc. Ils estiment inapproprié qu'un gérant qui "ne connaît rien dans la production de la fabrication de fromages" se mêle directement, donne son opinion et critique leurs tâches, et qu'il prenne des décisions sans les consulter. Ils critiquent ainsi plusieurs des nouveaux projets du gérant "de multinationales" (c'est ainsi que quelques employés les qualifient ironiquement) : acheter un magasin à Ottawa, acheter une autre coopérative qui fabrique des fromages; introduire dans le magasin toute une série de produits que seuls les habitants de la ville achèteront; et d'autres décisions telles que : "Avoir habitué les clients qu'on leur livre des *curds* trop frais"; vendre des *curds* en vrac alors qu'on a investi un million de dollars dans une machine à emballer; créer une salle de visite dans un endroit inadéquat, et ce, bien qu'il y ait à présent des horaires de nuit et qu'il ne serait pas possible de voir le fonctionnement de la section où se fait le fromage: "À quoi ça sert de voir uniquement les machines et les chariots avec des moules"; etc.

Les employés estiment aussi que la récente croissance de la coopérative ne justifie pas qu'on embauche d'autant de personnel dans le secteur administratif (4 secrétaires, un comptable ou directeur des finances, et un responsable des ventes ou directeur de ventes). Apparemment, ils n'ont pas réussi à assimiler la croissance récente de la coopérative et la nouvelle complexité des opérations, bien qu'ils soient conscients de tous les nouveaux investissements réalisés ces dernières années et qui comprennent : l'achat de plusieurs machines, de cinq camions de distribution et le réalisateur de multiples modifications dans la bâtisse de la coopérative ayant trait à la hausse de la production. Ces dépenses signifient qu'on a eu besoin d'investir le double pour obtenir le même gain d'un million de dollars, que pendant la période de RL. Pour les employés, cette différence est la preuve flagrante qu'on a commis "des erreurs trop coûteuses". Ils estiment qu'on aurait dû faire plus d'argent et que "le gérant a gaspillé beaucoup trop d'argent par ses erreurs". Quelques employés et des consommateurs pensent aussi que les ventes auraient pu être meilleures, mais que le prix du fromage Saint-François, contrairement au passé, a beaucoup augmenté comparativement à la concurrence. Pour eux, le prix du lait ne justifie pas cette hausse, ni la taille de la coopérative. Les employés estiment que le gérant a agi d'une façon impulsive avec ses investissements, essayant de plaire aux membres pour augmenter les gains, ce qui a eu pour résultat de commettre plusieurs erreurs et, par conséquent, de mécontenter les gens : "Il a peur, il doit prouver qu'il fait quelque chose", "RO se soucie seulement de faire plus d'argent pour plaire aux fermiers et maintenir son emploi, nous ne comptons pas!".

En partie, c'est à cause de tout cela que RO n'a pas beaucoup d'autorité, bien qu'il ait du pouvoir avec la majorité des employés. Ils ne le respectent pas aussi, vu qu'eux non plus ne se sentent pas respectés et valorisés pendant leur travail. Il a une réputation d'être autoritaire ("Il ne nous écoute pas, on doit toujours faire ce qu'il veut), "ignorant" ("il n'y connaît rien en fromages", "il n'a aucune idée comment les choses marchent ici, il ne devrait pas se mêler"), et colérique ("Il lui est arrivé de nous crier et de nous insulter"). Il en résultera une ambiance de travail tendue, une attitude méfiante et un manque de collaboration de la plupart des employés : "Maintenant nous nous limitons à exécuter seulement nos tâches et nous rentrons chez nous".

Le changement d'habits de travail initié à partir de l'entrée du gérant RO contribuera aussi aux réactions négatives des gens devant ce que le gérant fait et la façon de le faire. Cependant, les employés de production reconnaissent qu'après l'organigramme l'attitude du gérant a changé : "Lui ne se mêle plus avec nous", "Il est plus gentil".

Pendant mon séjour, très peu d'employés ont donné une opinion positive sur RO, et seulement quelques-uns feront mention de son côté humain. Toutefois, il savait se montrer flexible lorsque les employés avaient des problèmes personnels : "Un jour une des secrétaires eut un accident de la route et le gérant est allé l'aider"; "J'avais besoin d'un horaire flexible pour m'occuper de mon commerce, et pendant un certain temps, il me le permit"; "J'avais besoin d'une lettre attestant que j'avais des revenus supérieurs pour pouvoir acheter une maison, et il n'a pas hésité à m'aider"; "J'avais des problèmes de couple et il m'a recommandé de prendre des cours qu'il me paya". Le gérant m'avoua aussi, que malgré tout, il a toujours évité de renvoyer un employé. Pour lui, ce qui compte est que les employés fassent bien leur travail. Il ne tient pas compte des études, ni de l'âge, ni de leurs problèmes personnels ou de santé. Il est très flexible dans ce sens. Le fait que la plupart des employés omettent de mentionner des commentaires positifs sur le gérant en dit long du niveau de mécontentement et de la non-conformité qui prévaut actuellement à la coopérative.

#### IV.4 Point de vue des fermiers concernant la production et l'organisation actuelles du travail

En cherchant à "se moderniser" pour s'accroître et survivre à la concurrence, la coopérative a réalisé une série de changements tels que : l'acquisition de nouvelles technologies; des rénovations et des investissements pour s'adapter aux nouvelles politiques gouvernementales; des systèmes plus sophistiqués de comptabilité et finances; l'embauche d'experts, etc. Cependant, tous ces changements ont provoqué de multiples réactions de la part des membres, occasionnant divers types de problèmes et de conflits dans le fonctionnement de la coopérative. Par exemple, les derniers changements proposés par le gérant et le consultant soulèveront non seulement des questions, mais aussi des réticences et même une forte opposition de la part de quelques membres, surtout relativement aux coûteux investissements. Ils en doutent et craignent que ces derniers ne soient pas adéquats et qu'on finisse par perdre de l'argent (exemple: achat de camions pour livrer le

fromage, achat d'une machine à emballer d'un million de dollars, bonis aux employés, construction d'une salle pour les visiteurs, etc.). Les fermiers m'ont confié aussi à cet effet : "On ne prend jamais assez de temps pour prendre une décision lorsqu'il s'agit de questions d'argent". Cette attitude exaspère le gérant, pour qui la lenteur d'une prise de décision est toujours contreproductive. Les fermiers, paraît-il, ont de la difficulté à s'adapter entièrement à la logique capitaliste de RO et du consultant, qui cherchent la croissance et la maximisation rapide des profits à travers de plus grands investissements.

Cependant, avec le temps, l'acceptation de ces propositions au sein du Conseil administratif se fait de façon plus rapide. Les connaissances et l'expérience du consultant inspirent un grand respect à cause des hausses graduelles des bénéfices. Dernièrement, même quelques membres critiqueront le pouvoir de plus en plus grand du consultant. Cette sorte de commentaires sera fait surtout par un groupe de membres nommé le "groupe d'opposition", ou "les mousquetaires". Ce groupe comprend trois ou quatre producteurs (ou peut-être plus s'ils parlent aussi au nom des autres, comme ils le prétendent). Ils ne sont pas satisfaits de la façon dont la coopérative fonctionne, spécifiquement en ce qui concerne le consultant. Malgré tout, ils reconnaissent que ce dernier fait du bon travail, allant même jusqu'à dire : "Il va falloir vivre avec". Cependant, la majorité des membres pensent que le futur augure bien avec un tel consultant : "Il sait beaucoup".

En 2004, lors de l'assemblée de mars, on annonce qu'il y aura une forte baisse des bénéfices de la coopérative, car les ventes baissent dangereusement. Le gérant explique que la cause principale a été le problème de qualité des *curds* à la suite du changement d'horaires de travail dans l'usine. Ceci affecta en fin de compte la fraîcheur du fromage. On annonce également que des mesures ont été prises pour corriger cette situation : "Il y a quelques jours nous avons changé encore une fois les horaires". On explique aussi que l'achat de la nouvelle machine d'emballage a rendu nécessaire des adaptations et un certain apprentissage. Ça a fini par affecter les ventes parce qu'il y a eu des retards causés par des problèmes avec cette machine; on a changé la couleur des sacs d'emballage et les gens ne l'associaient plus au produit Saint-François; la qualité inférieure du plastique ne gardait pas la fraîcheur; et il y eut aussi des problèmes avec le "zip", etc. La majorité des membres n'exprima pas leur mécontentement devant cette situation et on ne demanda pas d'autres explications. Ceux qui s'objectèrent, furent, comme d'habitude, ceux du "groupe d'opposition". Lors de l'assemblée, ces producteurs ne seront pas plus d'accord à propos de

certaines décisions : l'annonce du changement de la firme de comptabilité parce qu'on trouvait que les honoraires demandés étaient excessifs; les restrictions des informations sur les états financiers complets par mesure de sécurité; la mise de côté des recherches quant à la possibilité de créer une « coopérative avec actionnaires »; le vote par unité de production de lait même si celle-ci a deux copropriétaires, ce qui va à l'encontre des lois des coopératives. Cependant, ces critiques ne rallièrent pas la majorité et elles furent repoussées, le groupe qui appuyait le consultant étant majoritaire.

## V. Conclusion

L'organisation de la coopérative pose des problèmes particuliers de fonctionnement en raison de la coexistence de trois groupes ayant des intérêts différents : les fermiers, les employés et les directeurs. La coopérative appartient aux fermiers, mais ce sont les directeurs qui sont en charge de son fonctionnement et qui fixent ses objectifs. Pour cela, ils nécessitent une certaine autonomie qui est parfois freinée par des différences d'opinion avec les fermiers relativement à la gestion de la coopérative. Les membres auront aussi tendance à évaluer tout en fonction des bénéfices annuels de la coopérative, et ils en donneront le mérite final au gérant. Car, selon eux, le gérant a le pouvoir en dernier lieu de mettre en place ce qui est nécessaire pour résoudre les problèmes relatifs au marché, ou à la qualité du travail des employés. Si des problèmes surgissent à cet effet, ils diront : "Cela se reflète dans les chiffres". Cependant, comme nous l'avons vu, les problèmes de type qualitatif éprouvés à l'intérieur de la coopérative ne se reflètent pas nécessairement dans les "chiffres" et peuvent peser bien lourd dans les moments critiques.

Les directeurs doivent en plus tenir compte de la demande des membres d'accroître et d'assurer la rentabilité de la coopérative et celle des employés d'avoir un traitement plus humain et d'améliorer leurs conditions de travail. Étant alors dans une position intermédiaire entre le CA et les employés, les directeurs auront comme défis majeurs, non seulement la gestion d'un grand nombre d'opérations liées aux finances et à la fabrication du fromage,

mais aussi l'exercice d'un bon leadership parmi les membres et les employés. Ce leadership sera limité par l'impossibilité de "servir deux patrons" : les fermiers qui "veulent seulement voir leurs gains s'accroître" et les employés qui aimeraient pouvoir travailler à leur manière et avoir en même temps une amélioration de leurs salaires.

Il ressort surtout de l'analyse effectuée dans ce chapitre, que l'intensification de l'orientation [proprement capitaliste] productiviste des directeurs est à la base des problèmes internes actuels. Cette logique capitaliste qui s'oriente surtout vers une croissance rapide, entrera en conflit avec la mentalité des membres qui préfèrent en général la sécurité dans leurs investissements. La mentalité productiviste orientée fortement par le profit, finira pour contrarier aussi les employés, qui ressentent le fait d'être traités comme de "simples employés". Un mode d'organisation du travail quotidien, qui est et qui a été, d'après moi, le résultat surtout des valeurs et des coutumes développées au long de ces dernières 45 années, contraste donc avec quelques uns des changements produits par la croissance de la coopérative et les nouveaux modes "impersonnels" dans l'organisation du travail.

Il est important de noter qu'en 2003, en implantant pour la première fois un organigramme, on effectua pour la première fois aussi une séparation entre les tâches du gérant et celles du maître fromager. D'une certaine manière, on sépare ainsi presque complètement le secteur administratif du secteur de la production. Cette nouvelle forme d'organisation aidera au fonctionnement des deux secteurs et améliore les relations de travail avec les employés. On se dirige ainsi vers un modèle d'organisation bureaucratique où les spécialisations étant nécessaires, on ressent le besoin de délimiter et de spécifier les fonctions de chaque département et de chaque secteur. Comme un directeur le mentionne : "L'époque où le gérant faisait tout et savait tout est révolue. Ceci n'est plus possible, tout est plus complexe et la coopérative s'est agrandie". En effet, maintenant on emploie un comptable, un directeur de ventes et quatre secrétaires qui travaillent à temps plein, et "qui suffisent à peine"; et il est très peu probable et peu recommandé à présent aussi d'embaucher un fromager comme gérant, comme ce fut le cas à l'époque RL. Cependant, cette nouvelle organisation bureaucratique risque de créer un style de travail où en limitant la spontanéité dans la participation et le contact direct dans les relations, celui-ci pourrait nuire à certains aspects positifs du mode antérieur de fonctionnement : implication, flexibilité, qualité de l'ambiance du travail, adaptabilité, solution plus rapide des problèmes, etc.

Comme il peut s'observer, les changements et défis les plus importants dans la production et l'organisation du travail découleront finalement des défis imposés par le processus de "modernisation", qui s'est intensifié de plus en plus, comme résultat de la tendance à la concentration de la production en grands monopoles. Cependant, bien que le gérant et le consultant verront la croissance et certains changements comme une question de "vie ou de mort" pour la coopérative, et accepteront les erreurs comme étant inévitables dans tout ce processus, les autres groupes, celui des employés et des membres, émettront plusieurs observations et critiques sur la façon dont tout ce processus s'appliquera pendant les dix dernières années. Les défis de l'administration actuelle concernant l'organisation ne se limiteront pas seulement aux problèmes de qualité et de compétitivité dans le marché. Ils devront inclure ceux concernant à la création d'une ambiance favorable à l'échange et à la communication, comme à la recherche des solutions aux problèmes et conflits dans le travail.

## Chapitre III. La coopérative dans la société et la culture franco-ontariennes

### I. Introduction

Dans plusieurs manuels de gestion<sup>1</sup> les établissements qui ont du succès seraient ceux qui tiennent compte dans leur fonctionnement des valeurs de leur personnel. Ils comprennent que la culture n'est pas un objet malléable à volonté. N'importe quel changement qui survient à l'intérieur d'une entreprise se verra confronté, tôt ou tard, à la complexité sociale du quotidien. Il n'existe pas de modèle de travail ou de modèle organisationnels qui puisse fonctionner avec des prétentions de "neutralité" ou de "scientificité". Les réalités formelles et informelles comme l'influence du contexte, font que l'on considère l'entreprise comme un lieu où des tensions peuvent se créer. Ces tensions peuvent être liées au travail lui-même. La solution des problèmes dans l'entreprise ne peut pas se réduire simplement à l'application d'une série de recettes administratives. On doit tenir compte qu'au travail, les individus auront toujours un certain pouvoir, et que leurs activités seront toujours "quelque chose de plus que le travail". La compréhension des réalités sociales peut alors faciliter ou empirer, n'importe quelle stratégie. C'est vrai aussi pour la coopérative. Cette étude de la vie sociale de la coopérative veut alors aider à mettre en lumière les principales valeurs qui caractérisent les gens qui travaillent à la coopérative.

Dans les établissements où il n'y a pas une certaine homogénéité ethnique et culturelle, on pourrait voir s'intensifier les problèmes liés à des positions qu'on pourrait appeler ethnocentriques entre le divers secteurs de travail (secteurs créés sur la base d'une division du travail<sup>2</sup>). Mais dans le cas d'une coopérative rurale, on pourrait supposer qu'il existe une certaine culture partagée dans tous les secteurs. Cette culture est aussi responsable d'une série de paradoxes par rapport aux changements actuels. Il existe par contre quelques secteurs de la coopérative qui sont plus affectés que d'autres, et ressentent ces changements avec plus d'impact. C'est le cas du secteur de la production où les nouveaux horaires de travail, présentés au chapitre précédent, ont affecté la vie personnelle et familiale de plusieurs employés qui ont plus de 25 ans d'ancienneté à la coopérative.

---

<sup>1</sup> (Aktouf, 1999), (Chanlat, 1990), (Ouchi, 1982), (T.E. Deal, 1992).

<sup>2</sup> Par exemple, des gens possédant différents niveaux d'études ou des spécialistes dans différents domaines qui doivent travailler ensemble, et ont la difficulté à comprendre le point de vue de l'autre.

Dans ce chapitre, je présente un aperçu de la complexité de la réalité sociale dans laquelle s'insère la coopérative et ce, à différents niveaux. En premier lieu, je décrirais le contexte culturel franco-ontarien et celui de la communauté de Saint-François. Je souligne comment ils ont orienté les stratégies et le fonctionnement de la coopérative. En deuxième lieu, j'analyserai les différents types de liens parmi les gens qui travaillent à la coopérative (famille, amis, nouveaux et anciens employés, entre patrons et employés subalternes, et entre francophones et anglophones), et comment ils ont une incidence sur le travail.

## **II. Le contexte**

### **II.1 L'identité franco-ontarienne**

Au siècle dernier, on dit qu'on est passé d'une identité nommée canadienne-française, à une identité franco-ontarienne. Présentement on parle même d'une identité "ontaroise" (Choquette, 1997). Ces appellations créées par les intellectuels essayent de montrer les changements survenus dans la communauté franco-ontarienne. Par exemple, le terme franco-ontarien a été adopté à l'époque de la Révolution tranquille au Québec (1960-1966), lorsque le terme canadien-français a été remplacé par "Québécois" comme résultat de la rupture entre les néo-nationalistes québécois et les nationalistes canadiens-français des autres provinces. Par ailleurs, le terme "Ontarois" a été proposé en 1979 par le professeur Grisé pour montrer une similitude de buts communs avec le Québec. Mais ce terme n'a pas été très retenu, sauf par quelques groupes d'artistes et d'intellectuels qui essayent de montrer les changements identitaires survenus par l'intégration d'un style de vie nord-américain. Le terme a un caractère plus revendicateur. En effet, l'expression matérielle d'une culture purement francophone est quasi inexistante. Par exemple, l'aspect général d'un village anglophone est pareil à celui d'un village francophone et, présentement, la population francophone, à part la langue, maintient à peine la survivance de ses plus importantes institutions, l'Église et l'école. Les projets de "sauvegarde" des élites ne trouve pas beaucoup d'écho parmi les gens, et la religion a perdu une grande partie de son

pouvoir de mobilisation. Comme mentionné antérieurement, pour plusieurs la langue maternelle française est aussi en train de devenir langue seconde en dehors du foyer, car peu utile au travail<sup>3</sup>.

Cependant, les luttes franco-ontariennes pour préserver leurs différences seront constantes. Avant les années soixante il y eut toute une série de mouvements et de projets messianiques promulguant la mission des franco-ontariens de créer une nation catholique. Par la suite, on créa une série de centres d'études pour faire revivre la culture franco-ontarienne : Centre Franco-ontarien du Folklore à Sudbury (CFOF), Centre de Recherche de la Civilisation Canadienne-française (CRCCF) à l'Université d'Ottawa, Institut Franco-ontarien de Sudbury (IFO), Groupe Interuniversitaire d'Étude des Franco-ontariens (GIEFO); ainsi que le projet d'un Dictionnaire de l'Ontario français (DEOF), la "Revue du nouvel Ontario", et un grand nombre de publications dans la série des Documents Pédagogiques en Langue Francophone pour l'Ontario (DOPELFO). Les intellectuels et la petite bourgeoisie ont été plus intéressés et ont pris conscience de l'importance de préserver l'identité française, alors que la plus grande partie de la population ne se préoccupait pas de l'importance de la survivance de sa propre identité (qui se transformait par les nouvelles habitudes de la vie "moderne"), ni de l'usage de leur langue (la connaissance de l'anglais était indispensable pour la recherche d'un emploi). Si l'on analyse cette situation, on peut dire que c'est le fait que les francophones fussent majoritaires en Ontario jusqu'à la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, qui a peut-être permis à la communauté franco-ontarienne d'avoir survécu jusqu'à présent (Choquette, 1997).

## 11.2 Un petit village franco-ontarien : « la paroisse de Saint-François de Cambridge »

Les premiers colons de la région du Comté de Cambridge, où se trouve la paroisse Saint-François, arrivèrent vers 1840; ils étaient écossais. Plus tard, vers 1850 et 1860, ils ont été remplacés graduellement par des colons anglo-saxons et des francophones. Avant cette époque, la population anglophone était trois fois supérieure à la population francophone. Cependant, dû à une vague d'immigration provenant du Québec en 1848 (incitée par l'Église), cette dernière s'accroîtra rapidement jusqu'à devenir majoritaire.

---

<sup>3</sup> Sauf quand il s'agit d'entreprises francophones comme la coopérative.

En 1830 environ, la moitié du Comté de Cambridge appartenait à des colons "loyalistes" qui, étant de grands exploitants terriens absents, ont continué à influencer le développement de cette région jusqu'en 1864 en spéculant sur le prix des terres<sup>4</sup>. La première industrie qui s'installera dans le Comté fut une entreprise forestière, lorsqu'un entrepreneur portant un nom anglais acheta finalement en 1843 quelques terrains boisés et construisit une scierie qui entra en fonction l'année suivante, attirant ainsi plusieurs colons. Les premiers colons deviendront rapidement des agriculteurs. Bûcherons l'hiver et paysans l'été, ils s'adonnaient aussi à la chasse et à la pêche, et à l'artisanat "les jours de pluie ou de mauvais temps". A partir de 1873, on verra un autre genre d'activités qui tient compte du développement économique de la région : un fabricant de tonneaux, un forgeron, une scierie à vapeur, une "fromagerie" (1886), plusieurs charpentiers et un cordonnier.

Il faut noter que le XIX<sup>e</sup> siècle se caractérise par l'existence de grandes familles (6 à 12 enfants) et tous les membres participent aux divers travaux de la ferme. En été, les femmes et parfois les enfants s'occupent du potager familial et préparent les conserves pour l'hiver. Quant aux hommes, ils travaillent dans les champs<sup>5</sup> et effectuent les diverses réparations requises à l'étable et à la maison. Ils stockent aussi le fourrage pour le bétail. En hiver on coupe le bois, on abat le bétail pour avoir de la viande que l'on congèle et on fabrique aussi le lard. On fait également à la maison le savon, le linge, les couvertures et même les chaussures ou on les achète avec les surplus de produits qui peuvent servir à payer d'autres frais<sup>6</sup>.

Le village où se trouve la Coopérative Saint-François fera l'objet de migrations régionales. Fondé en 1874 sous le nom de "Paroisse Saint-François de Cambridge", avec son église construite en 1881 et l'ouverture par la suite d'un magasin et d'un atelier pour forgeron, la population du comté se concentrera ici. A cette époque, Saint-François était la seule paroisse du comté<sup>7</sup> et l'une des régions qui possédait les meilleures terres. Au début, la majorité des colons pratique une agriculture mixte (bétail et cultures) mais, à partir de 1890, l'industrie laitière prend de plus en plus d'ampleur, surtout vers 1913. L'agriculture mixte diminuera lorsque la demande en ville pour les aliments pour chevaux, à base d'avoine, diminuera considérablement à cause de l'introduction de

<sup>4</sup> Une grande partie des terres furent distribuées aux colons anglais fidèles qui émigrèrent au Canada après l'indépendance des États-Unis. Cependant, la plupart de ces colons retournèrent par la suite aux États-Unis.

<sup>5</sup> On produit du fourrage, du maïs, du blé, du sarrasin...

<sup>6</sup> Ceci sera de plus en plus généralisé, car les fermes auront tendance à se spécialiser.

<sup>7</sup> Depuis cette période, on prévoyait que la majorité sera francophone; en effet, en 1900, il restait à peine une soixante d'anglophones.

l'automobile. Cependant, ce développement n'est pas seulement caractéristique à cette paroisse. En fait, il en est de même dans toute la région de l'est de l'Ontario déjà depuis plusieurs décennies. C'est à cause de la célèbre "fièvre du fromage" en 1866 qu cette région a été reconnue par ses produits laitiers. En 1894, vingt ans après la fondation de la paroisse, on créera la "Fromagerie #743"<sup>8</sup> qui réunira plusieurs producteurs de la région. Grâce au développement continu de l'industrie laitière à l'est de l'Ontario, et aux stratégies de fusion avec d'autres "fromageries", cette coopérative, aujourd'hui connue sous le nom de "Fromagerie Saint-François cheese", deviendra plus tard l'un des bastions économiques franco-ontariens.

Depuis la création de la paroisse, l'Église jouera un rôle primordial. Elle sera le centre de la vie sociale du village. A la sortie de la messe, les fermiers se réunissent pour discuter. L'Église était aussi le lieu de réunion pour des certains événements : messes, veillées funèbres, mariages, baptêmes, et autres fêtes religieuses. Généralement les curés s'impliqueront aussi dans l'éducation des enfants, dispensant une éducation francophone et catholique dans les écoles. À partir de 1915 ils mettront aussi en place des groupes de soeurs<sup>9</sup> pour qu'elles enseignent, et cela malgré le Règlement 17. Ce Règlement créé en 1912 interdisait l'enseignement en langue française dans les écoles. Il ne fut révoqué qu'en 1927<sup>10</sup>.

Jusqu'en 1910<sup>11</sup>, la population de la paroisse augmentera mais, par la suite, elle diminuera, dû en partie à la construction en 1882 d'une voie de chemin de fer qui passe par un village voisin et incite plusieurs familles à déménager. Bien que les terres de Saint-François soient très fertiles, le transport des marchandises jusqu'au marché présentait plusieurs difficultés. En 1925, les tendances migratoires sont déjà irréversibles, et elles ne changeront pas malgré la construction d'un arrêt de chemin de

<sup>8</sup> Ce fut le premier nom de la Fromagerie Saint-françois, après on l'appellera *The Saint-François cooperative cheese manufacturing association* dans les années cinquante. Présentement le nom officiel est *Fromage Saint-François cheese*, mais les gens l'appellent Fromagerie Saint-François.

<sup>9</sup> Le premier groupe de soeurs arriva de France, mais elles ont été remplacées en 1995 par des soeurs canadiennes qui parlaient aussi l'anglais.

<sup>10</sup> À cet effet, il existe une anecdote intéressante : "Un jour, un inspecteur anglais a voulu enlever le crucifix d'un salon. Mais comme tous étaient à l'affût, quelqu'un alla vite avvertir 'commissaire' de l'école. Le forgeron, faisant montrer ses biceps, se présenta rapidement et dit avec éloquence : 'Ne touche pas à ça... et sors immédiatement de l'école', ce furent les seuls mots qu'il prononça. L'intrus s'enfuit entre deux rangées impressionnantes d'élèves qui attendaient dehors pour protester".

<sup>11</sup> À Saint-François le téléphone arrive en 1910 et l'électricité en 1930.

fer à l'extrémité du village de Saint-François<sup>12</sup> cette même année. Cette baisse de population coïncide aussi avec une période où il n'y a plus de terres à défricher, et où les terres peu productives sont abandonnées. A cela s'ajoutent également le début de la mécanisation du travail agricole, la crise économique de 1930 à 1940 qui poussera plusieurs fermiers à la faillite et l'exil vers les villes. En peu de temps, l'économie de marché et les nouveaux progrès technologiques feront disparaître les fermes presque autosuffisantes, et la nouvelle technologie remplacera une bonne partie de la main-d'œuvre<sup>13</sup>. Les familles<sup>14</sup> et le nombre de fermes allant en diminution, les modes de production se transformant, plusieurs des anciennes coutumes familiales et de voisinage disparaîtront également<sup>15</sup>, et de nouveaux types d'activités verront le jour dans le village.

Soixante ans plus tard, on peut trouver ici des commerces tels que : agence de voyages, opticien, bar, résidences pour personnes âgées, carrière, ateliers mécaniques de divers sortes (deux avec une station service), magasin d'articles de cadeaux, société d'excavation, magasin de pneus, salons de coiffure et d'électrolyse, compagnies de forage de puits, compagnie de service d'autobus, et de transport de lait "en vrac", établissement de location de déguisements, restaurants, garderie, etc. Cependant, en 2004, plusieurs de ces commerces disparaîtront, soit qu'ils fermeront ou qu'ils déménageront au village voisin, plus grand. Actuellement, le courant migratoire semble s'inverser, et on assiste à une telle affluence des gens des alentours dans un village très proche de Saint-François, provenant même de la ville d'Ottawa, qu'on planifie la construction d'un grand centre commercial avec des cinémas. Vu les courtes distances entre les divers villages de la région et la ville, les gens préfèrent déménager ici pour profiter des services tout en maintenant en même temps un style de vie tranquille "comme à la campagne".

<sup>12</sup> Un commentaire au sujet des disputes qui surgissent avec la construction des voies de chemin de fer à cette époque : le cure de la paroisse et quelques autres colons ont considéré comme une grande opportunité que le train puisse passer par le village, mais plusieurs autres paroissiens s'y sont opposés après avoir appris que le train passerait aussi près d'une scierie. Le propriétaire étant un personnage impopulaire, les gens se sont méfiés "c'est encore une fois une trigauderie, un mensonge du vieux C". Cela a pesé plus lourd pour prendre finalement une décision, plus que d'examiner les occasions d'opportunités d'emploi et de revenus que cette construction pouvait représenter. Avec ce projet, les habitants auraient été en mesure de payer quelques-unes de leurs dettes et éviter d'hypothéquer quelques-unes de leurs terres. Des rancunes subsisteront à la suite de ces disputes plusieurs années après.

<sup>13</sup> De 1950 à 1970, en vingt ans seulement, on dit, par exemple que les usines de fromage sont passées d'un mode de production médiéval à un mode de production totalement modernisé.

<sup>14</sup> La famille continue d'être très importante, "mais on ne se réunit pas comme avant", "Avant, on organisait même des réunions pour danser et jouer aux cartes, et la famille se rencontrait chaque fin de semaine. Maintenant les gens préfèrent rester chez eux les fins de semaine et voir la télé". Les divorces augmenteront aussi, et même possiblement le phénomène du "vieux garçon", ou des hommes qui restent célibataires ("Non pas par manque de femmes" ajouteront quelques uns, "mais parce qu'ils deviennent très égoïstes"). Avant, les gens étaient plus coopératifs"; "Il n'y a plus de solidarité non plus entre les voisins et la famille, maintenant tout le monde donne parce qu'ils s'attendent à recevoir quelque chose en retour"; "Les gens sont devenus matérialistes", diront aussi quelques-uns.

<sup>15</sup> Veillées (réunions entre parents et voisins où l'on mangeait et l'on dansait); corvées (travail conjoint dans les champs entre parents et voisins); visites à la famille les fins de semaine; etc.

Dans les années soixante par exemple, comme l'Église perd progressivement son influence, le contact social entre les gens du village et les fermiers diminuera aussi. On ne se verra plus à la messe, mais on se rencontrera par hasard dans un commerce quelconque, comme "au garage" lors d'une réparation d'une voiture ou d'un tracteur, ou pour faire le plein. Les rencontres que les fermiers faisaient auparavant lorsqu'ils allaient déposer leurs bidons de lait à la fromagerie, disparaîtront aussi. Dans les années soixante, le gouvernement exige que le lait soit transporté dans des camions citernes réfrigérés. Dans les années 90' lorsqu'une grande partie de ces commerces et ateliers mécaniques disparaîtront ou déménageront, les gens du village se rencontreront alors à l'épicerie. Les fermiers n'auront plus l'occasion de se rencontrer que lors des assemblées de la coopérative ou d'autres événements.

### 11.3 L'Église et les mouvements coopératifs

L'Église a été l'une des institutions qui a donné le plus grand élan au mouvement coopératif à l'est de l'Ontario, surtout après la création de la Caisse Populaire Desjardins en 1900. On dit que l'Église voyait dans ce mouvement une alternative pour contrecarrer le pouvoir des protestants anglais ainsi que les changements anticléricaux qui commençaient aussi à se manifester en Europe; et plus tard également, pour aider à freiner la migration vers les États Unis (surtout à partir des années '50). C'est dans les années trente, en plein milieu de la Grande Crise, que le mouvement coopératif connaîtra sa plus grande poussée. En effet, en 1929 "l'Association canadienne-française d'éducation de l'Ontario"<sup>16</sup>, avec l'aide de l'Église, fondera "l'Union Catholique des Cultivateurs Franco-ontariens" (maintenant appelée UCFO, "Union des Cultivateurs Franco-ontariens"). La mission de cet organisme sera de "regrouper les cultivateurs en une association professionnelle; défendre leurs droits auprès des gouvernements,

---

<sup>16</sup> "L'Association Canadienne Française de l'Ontario" (ACFO) a été fondée en 1910 à la suite du "Grand congrès des canadiens français de l'Ontario" à Ottawa. Cette année, on créa aussi "L'Association Canadienne-française de l'éducation de l'Ontario" (ACFEO), dont les objectifs sont : "la juste revendication de tous les droits des canadiens-français de l'Ontario et de veiller à leurs intérêts". Ses priorités seront : "Toutes les questions concernant les écoles (...) l'usage et le respect du français (...) informations sur les groupes de canadiens-français de la province (...) et toute information concernant la colonisation". En 1969, son mandat est redéfini après une consultation avec les membres et des organismes affiliés : "...la promotion continue des intérêts des Ontariens de langue française et son développement dans tous les domaines"; et de la ACFO : "Promouvoir le développement des Ontariens de langue française ou de culture française" (en ce qui trait à l'éducation, la culture, la politique, les services juridiques, économie, santé et services sociaux). Quelques-uns des succès les plus marquants de ces deux organisations seront : l'opposition au Règlement XVII qui en 1912 interdit l'enseignement du français dans les écoles et son amendement en 1927; création de nombreux organismes franco-ontariens, tels que le journal "Le Droit" en 1913; création de la UCFO en 1929; diverses luttes dans le domaine scolaire; la création d'écoles secondaires publiques de langue française (depuis 1967-69); l'obtention de services gouvernementaux en français depuis 1970, etc. En 1997, on comptera parmi les membres 22 conseillers régionaux et 26 organismes affiliés.

appuyer la création de coopératives, de caisses de crédit et sociétés mutuelles; promouvoir l'éducation de leurs membres en étroite collaboration avec les agronomes et d'autres spécialistes; et promouvoir les services en français en milieu rural"<sup>17</sup>. Malgré tout, le véritable élan des caisses de crédit et des coopératives agricoles aura lieu seulement après la Deuxième Guerre mondiale, car dans le cas des caisses de crédit, on n'avait pas encore les connaissances requises pour les administrer et un cadre juridique avant la loi de l'Ontario sur les Unions de crédit de 1940. Dans le cas des coopératives agricoles, les conséquences des deux crises économiques (celle des années '30 et la récession des années '50) ne permettront pas à plusieurs d'entre elles de survivre.

Il est important de mentionner que les caisses de crédit agiront en même temps comme des écoles de formation pour des fonds pour les projets communautaires, ainsi que comme des centres qui aideront aussi à la cohésion des communautés francophones. Ces centres appuient plusieurs initiatives locales, telles que : la création de cliniques, la vente de plaques d'immatriculation, le financement d'équipes sportives, le financement de projets coopératifs, etc. En ce qui concerne les projets coopératifs, il faut se rappeler que des organisations spontanées similaires aux coopératives existaient déjà au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Avec l'installation des premiers colons, la coopération était nécessaire pour survivre. Ce même mode de fonctionnement sera employé plus tard pour la création des premières fermes et usines de fromage. Quelques-unes des premières usines de fromage auront alors un mode de fonctionnement très similaire à celui des coopératives, sauf qu'elles n'opéraient pas selon les principes de Rochdale. Les coopératives se définissent généralement comme des entreprises à but non lucratif, guidées par le principe du partage des bénéfices entre propriétaires ou patrons. Le concept de la coopérative au début du XIX<sup>e</sup> siècle se définit comme une entreprise possédée et contrôlée par les fermiers membres qui, ainsi unis, peuvent accroître leur pouvoir de négociation lors du processus de fabrication et lors de la vente des produits; ainsi que lors de l'achat des biens et services requis. Cependant, à cette époque il y aura deux façons dans les usines de réaliser le travail :

---

<sup>17</sup> Quelques-unes de ses actions les plus marquantes : la création d'une école d'agriculture de langue française, l'opposition à la conscriptions, l'opposition à l'importation de produits étrangers au Canada, l'obtention de services en français. En 1946, on dénombre 2000 membres; en 1953, 300; et en 1997, 350 membres, ce qui montre une certaine indifférence ou une perte croissante de l'importance de l'association auprès de la plupart des franco-ontariens.

1. Un type de fonctionnement est que le fromage et le beurre étaient fabriqués dans un établissement ou une usine pour un groupe de fermiers. Dans plusieurs cas, le propriétaire était celui qui envoyait ses propres charrettes pour ramasser le lait. C'est pourquoi, les bénéfices ne sont pas répartis entre les fermiers, et on ne participe pas à l'administration au moyen d'un vote. Les usines de ce genre sont appelées « type propriétaire » (dans certains cas, ce seront des sociétés par actions). Ces propriétaires conserveront tous les profits résultant des ventes, en soustrayant les coûts de production fixés pour chaque livre de fromage. Plusieurs fermiers préféreront ce mode de fonctionnement, qui évite les risques et les problèmes liés à la fabrication du fromage et à la vente.

2. L'autre type de gestion est plus proche du concept général d'une coopérative : un groupe de fournisseurs ou fermiers ramasse le capital ou les crédits nécessaires pour la construction d'une usine et l'achat d'équipements, et un conseil de directeurs ou un comité dirige les opérations. Il embauche un "fromager" compétent. Les fournisseurs reçoivent par la suite la totalité du produit de la vente, moins les coûts de fabrication et ceux de fonctionnement (frais de réparation et achat de nouveaux équipements). Dans ce cas, généralement les fermiers transportent eux-mêmes le lait. Ce mode de fonctionnement est connu aussi sous le terme "American", et est devenu avec le temps de plus en plus populaire : le lait, étant une denrée hautement périssable, les producteurs ne peuvent pas "agir comme à la bourse" et garder leur lait jusqu'à ce que le prix hausse. Les producteurs de lait se trouvent alors dans une situation plus vulnérable comparativement aux fabricants producteurs. En passant par cette sorte de coopérative, ils sont assurés d'obtenir un bon prix de vente de leur production, et là aussi les producteurs récupèrent pour eux le bénéfice du fabricant. Cela explique en partie que ce mode de fonctionnement ait été aussi populaire à l'est de l'Ontario et dans d'autres régions du monde.

Dans le contexte franco-ontarien, la première usine francophone a été créée en 1872, et la deuxième en 1881. Cependant, le lait et le beurre étant une activité complémentaire dans les fermes des premiers colons, en 1801, on mentionne déjà les premières fermes productrices de fromage à proximité du fleuve Saint-Laurent, et en 1812 à Oxford. En 1850, cette région produira de grandes quantités de fromage. En 1886, dû au succès de ce secteur, le Dr. James W. Robertson, le premier en charge de l'industrie laitière, et son groupe, feront aussi la promotion de l'organisation en coopératives en visitant les fermes.

Comme la majorité des premières usines en Ontario pendant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle seront de type dit propriétaire, et comme ce type d'organisation restait proche de la propriété de type coopératif, la promotion du "système" coopératif aura alors un grand succès.

Au village Saint-François, la coopérative de fromages fut créée en 1894. Six ans après, en 1900, on organise aussi sous forme coopérative la vente de produits destinés à l'extérieur, en commençant par la vente de bétail sur pied à Montréal. Le projet, sous l'instigation d'une personne locale, fonctionnera jusqu'en 1925, jusqu'à ce que cette même personne soit embauchée comme gérant pour la vente du foin à la "Coopérative Fédérée du Québec". Pendant cette même période, les "Fermiers Unis d'Ontario" à l'Est de l'Ontario créeront également des magasins en coopératives, dont l'un près de Saint-François, qui fermera peu de temps après à la suite "d'une mauvaise gestion". Avec l'appui de la UCFO, on créera à Saint-François en 1930 un cercle local de cette organisation, réalisant par son intermédiaire des activités d'achat et vente avec peu de succès. Et finalement, en 1941, une personne, qui suivait des cours de coopération auprès de "La Terre de chez nous" depuis 1932 (à Montréal), décide de former dans la paroisse deux groupes d'études. On donnera des cours sur le mouvement coopératif pendant deux trimestres d'hiver, et en 1942 on décide de créer la "Coopérative agricole Saint-François" qui débutera avec la vente de céréales et de "moulées". En 1945 on crée aussi la caisse populaire d'épargne du village avec l'aide de la UCFO. Par la suite, la UCFO et l'Église apporteront un appui décisif pendant les très critiques années 50 afin que la "Fromagerie Saint-François" continue ses opérations (collecte de fonds, consultants, et « appui moral »).

#### II.4 L'Église et les organismes communautaires

Depuis le début, les communautés francophones de l'Ontario, étant une minorité catholique, ont maintenu des liens très serrés avec l'Église, qui a été d'ailleurs la seule institution qui a montré de l'intérêt et qui avait le pouvoir nécessaire pour protéger la langue et la culture française. Les communautés religieuses créent, surtout à partir du XX<sup>e</sup> siècle, tout un réseau d'institutions incluant des écoles, des hôpitaux, des asiles, des hospices, des journaux, des centres culturels, etc., ainsi qu'une série d'associations groupant la communauté francophone qui défendaient sa culture à travers tout le

Canada. Par la suite, il y aura une série de profonds changements culturels, à partir des années soixante, qui aboutiront à la création d'une culture "plus moderne" et moins religieuse, bilingue, et fortement influencée matériellement par la culture nord-américaine. Ces changements seront intensifiés avec les grands changements démographiques dus aux migrations continues, une fécondité à la baisse et à l'exogamie. Cependant, un bon nombre d'associations et d'organismes communautaires fonctionnent encore. Ainsi la communauté franco-ontarienne dont la principale valeur culturelle est aujourd'hui la langue, continue à "se reproduire" en affirmant son identité francophone.

À Saint-François et dans sa région, on peut encore trouver plusieurs associations et groupes communautaires qui rendent compte de l'idéologie et des besoins des franco-ontariens. Dans les petits villages comme Saint-François, la vie est agrémentée par plusieurs de ces associations, qui représentent aussi dans plusieurs cas une alternative aux déficiences éventuelles des services du gouvernement. La Coopérative Saint-François les appuie aussi en leur octroyant des dons tels que : ordinateurs pour l'école, un écran géant pour le centre communautaire, des paniers de fromages pour les tombolas et pour divers événements, etc. Pour une meilleure illustration, dans les pages qui suivent je donnerais quelques exemples d'associations et d'organismes communautaires de Saint-François.

#### "Union Culturelle des Franco-Ontariens"

Cette association fut fondée en 1948 et avait 35 membres. Au début, ce "cercle" fut nommé "l'Union catholique des fermières". Il aura comme but de faire la promotion de "la femme rurale", l'aidant à se développer "par la création de relations d'entraide et d'amitié ". Les membres participaient à des expositions d'artisanat à Ottawa et dans quelques villages des alentours, et ils organisaient des œuvres de charité telles que l'envoi de linge tricoté à un hôpital de l'est de l'Ontario, le HEEO. En 1999, cette association comptait 59 membres qui étaient principalement de femmes au foyer. Actuellement elles gèrent une petite entreprise qui vend des quiches et des tartes. Les membres les préparent et les vendent dans les petits commerces des alentours, ou parmi ses amis ou voisins.

### "Club de l'âge d'or"

Ce club, créé en 1971, organise des activités diverses pour les personnes de "l'âge d'or" telles que : voyages ou sorties, des bingos, jeux de cartes, etc. On organise aussi des séances de conditionnement physique.

### "Club Optimiste"

Ce club fut fondé en 1984 afin de créer diverses activités sociales et culturelles pour les jeunes, allant des cours sur "les bienfaits de la jeunesse", "reconnaissance au jeune", aux concours d'essais littéraires, d'art oratoire, de programmes de prévention contre la violence, ou contre les drogues, de cours de danse, de théâtre; ainsi que l'organisation de fêtes et défilés de Noël, un "rodéo de bicyclettes", etc. Cette fondation organise une collecte de fonds par le biais d'enchères ou en vendant des gâteaux aux fruits, entre autres.

### "Les Chevaliers de Colomb »

Cette organisation a été créée par l'Église. Elle recrute généralement parmi les couches les plus aisées. Sa mission officielle est d'aider les personnes handicapées ou dans le besoin. Elle a été créée pour contrecarrer la présence de sociétés secrètes non catholiques comme les francs-maçons. Mais aujourd'hui elle fonctionne plus ou moins comme un club social. On organise régulièrement des collectes de fonds et des tombolas parmi les membres.

### "Mouvement de guides<sup>18</sup> de Chrysler-Saint-François"

Également connu sous l'Association de guides franco-canadiennes, elle a comme mission "L'éducation et le développement de femmes et jeunes filles francophones", y compris l'éducation "morale, intellectuelle, spirituelle, sociale et physique". On organise des réunions hebdomadaires et du camping en été (camp d'été).

---

<sup>18</sup> *Girls scouts.*

### "Centre communautaire de Saint-François"

C'est là où ont lieu diverses activités telles que des événements familiaux, culturels et sportifs, et des réunions de divers organismes (assemblées des coopératives, entre autres). L'édifice fut construit en 1971. Il est doté d'un centre récréatif (patinoire, salon de tir aux dards, etc.). Ici se trouvent également la bibliothèque publique et une salle d'ordinateurs. Selon les gens du village ce centre serait très fréquenté.

### "Chœur La Joie-chante"

Formé en 2000 par un groupe provenant de résidences pour personnes âgées portant le même nom, ce chœur visite gratuitement les écoles et les autres résidences du troisième âge.

## 11.5 Projets culturels

Dans cette section, je me limiterai à exposer brièvement quelques projets culturels les plus importants de la région de Saint-François, et qui présentement prétendent protéger et diffuser l'identité franco-ontarienne. Ils bénéficient d'un financement en provenance des gouvernements, soit provincial et fédéral. Quelques-uns seront même organisés et appuyés par la Coopérative Saint-François. A mon avis, la popularité de ces projets met en lumière des faits intéressants et nous permet d'avoir un portrait plus complet du contexte de la coopérative. On peut dire que tous ces projets ont eu des succès en termes d'assistance, mais il reste à voir quelle est leur succès est pour la prétendue "sauvegarde" de la culture franco-ontarienne.

### "Echo d'un peuple"

L'une des plus récentes activités culturelles, qui fait la promotion de la culture francophone dans la région, est un grand spectacle qui recrée la vie des premiers colons francophones et qui a lieu à chaque été. Le spectacle a été créé avec l'aide

financière d'établissements francophones, des dons et du travail de bénévoles. Cette pièce de théâtre a mis des encans publicitaires dans les journaux, les commerces et à la télévision. J'ai vu même des affiches de signalisation routière délimitant apparemment le territoire franco-ontarien avec la mention: "Bienvenue au Royaume de l'Écho d'un Peuple"<sup>19</sup>. De son côté, la coopérative contribue à cet événement en mettant des annonces publicitaires dans ses camions de livraison et organise un tirage de billets pour les employés. Le prix des billets est cependant un peu élevé pour les gens de la région, car tout le monde n'est pas disposé de payer entre 40\$ et 50\$ pour les billets. Lorsque j'ai demandé à quelques-uns leur opinion à propos de la pièce "L'Écho d'un peuple", plusieurs m'ont dit que c'est spectaculaire et qu'il y a beaucoup d'effets spéciaux. Ils ont émis aussi plusieurs commentaires sur le nombre de acteurs et le lieu (près d'une vieille ferme, à l'air libre), et que « ça vaut la peine d'y aller ». Cependant, personne n'a fait aucune remarque à l'effet que cette pièce fait la promotion de l'histoire de leurs ancêtres, ni le but de son créateur de promouvoir la protection de la langue, du patrimoine culturel et des valeurs. On pourrait dire que ça c'est très significatif de la nouvelle culture rurale.

#### "Projet Patrimoine"

Sous l'influence de cette tendance, et aussi dans le but d'attirer une plus grande clientèle, la coopérative a décidé d'appuyer un projet appelé "Projet Patrimoine"<sup>20</sup>, en prêtant une partie de son terrain. Ce projet qui n'est pas encore au point, reconstitue un village ancien imitant un peu le populaire "Lower Canada Village". Toute la communauté de Saint-François sera appelée à coopérer bénévolement "pour un projet qui bénéficiera à tous", disent les organisateurs (politiciens, intellectuels, gens de l'âge d'or et commerçants du village). Les personnes âgées des résidences du village se montrent très enthousiastes, mais elles sont les moins habilitées pour effectuer des travaux physiques de construction. De leur côté, les jeunes et les autres habitants du village (dont les employés de la coopérative, entre autres), n'ont pas montré beaucoup d'intérêt pour aider disant que "pour eux leurs fins de semaine sont sacrées", et que le projet ne

<sup>19</sup> D'ailleurs, la coopérative est aussi décrite comme le "Royaume des fromages" dans plusieurs de ses annonces publicitaires. Apparemment, le terme de "Royaume" a été employé intentionnellement pour créer une association d'un concept qui aidera à promouvoir les deux.

<sup>20</sup> La coopérative elle-même est considérée comme une attraction touristique vu qu'elle existe depuis plus de cent ans, et qu'elle fabrique des produits "traditionnels". La nouvelle salle pour les visiteurs a été l'objet récemment d'une grande publicité de la part des bureaux de tourisme de la région, qui annoncent aussi le fameux Festival de la *curd* de la coopérative.

leur apporterait aucun bénéfice à eux, mais uniquement à ceux qui l'organisent. Les anciens du village de Saint-François ont fait des commentaires dans ce sens, et disent qu'ils ont un gros travail à faire pour convaincre leurs enfants et petits-enfants. Ils sont persuadés que ce projet présente une belle occasion de préserver l'histoire de leurs ancêtres pour les générations futures. Ils ont exprimé leur grande motivation et fierté à l'idée de réaliser un tel projet, et de montrer aux générations futures "les coutumes et la vie de leurs grands-parents et aïeux".

#### "Festival de la *curd*"

Le festival organisé par la Coopérative Saint-François a commencé dans les années '90. On dit que l'idée est venue lors des tours organisés pour faire visiter l'usine<sup>21</sup>, mais elle a pu aussi être inspiré par le "Festival du fromage" qui fait partie des campagnes de promotion organisées par l'industrie laitière. Le "Festival du *curd*" dure quatre jours et on offre une dégustation gratuite et illimitée de *curds* pendant toute la journée, ainsi que des dégustations économiques de fromages et vins. Généralement on invite à ce festival deux ou trois chanteurs connus et on organise diverses activités : jeux forains traditionnels, bingo, tirages, concours variés, exposition de photos et défilés de mascottes. Ce festival a beaucoup de succès et attire de plus en plus de touristes américains qui viennent avec leurs *campers* et restent quelques jours sous les terrains de la coopérative. Malgré cela, la coopérative a décrété qu'il n'y aurait que des chanteurs francophones, car de cette façon le festival permettrait de promouvoir la culture francophone.

#### "FranCoeur"

Actuellement, il y a une nouvelle télésérie, "FranCoeur", très populaire en Ontario. Elle montre la vie des fermiers de la région, et surtout les problèmes de la vie courante sur les fermes laitières. On dit que cette télésérie, filmée dans la communauté "L'Original", "permet aux francophones hors Québec et du Québec de connaître la réalité de cette région". Cette télésérie est une des rares productions francophones faites en Ontario.

---

<sup>21</sup> Par ailleurs, on commentera qu'elles furent surtout réalisées pour mettre fin à une série de dénonciations ou de ragots sur le contrôle de la qualité des produits, résultant de désaccords avec un politicien de la région.

Ce projet a vu le jour grâce à l'intervention d'une députée qui aida à obtenir des fonds supplémentaires. FranCoeur a obtenu un tel succès que Radio-Canada l'a achetée afin de la transmettre à travers tout le Canada.

## II.6 Éducation et langue

Ici je présenterais d'abord un bref historique de ce qui s'est passé en Ontario à propos du "système" d'éducation et de la langue :

- En 1786, on créa en Ontario la première école francophone située à Windsor.
- En 1863, on commence à créer des écoles séparées, c'est-à-dire, quatre ans avant l'Acte Britannique d'Amérique du Nord qui stipule que les quatre provinces de cette époque devaient garantir une protection particulière aux protestants du Québec et aux catholiques des trois autres provinces. En pratique, cependant, on agit tout autrement. Par exemple, par le système d'impôts spéciaux aux catholiques, on assiste à un "vol organisé" contre les écoles catholiques de l'Ontario.
- En 1883, l'enseignement en anglais est imposé.
- En 1889, l'utilisation des manuels en provenance du Québec est interdite.
- En 1890, l'anglais devient la seule langue d'enseignement "à moins que l'élève ne comprenne rien".
- Faisant partie de ce projet d'assimilation, on crée le Règlement XVII qui entre en fonction de 1912 à 1927; il occasionnera de nombreux conflits en interdisant l'enseignement du français et de la religion dans les écoles. Les franco-ontariens résistent : les élèves ayant reçu des instructions de sortir en courant de leurs classes dès qu'ils verront un inspecteur anglo-protestant.
- En 1927, on abolit finalement le règlement XVII, mais les francophones catholiques doivent payer leurs propres écoles, bien qu'ils payent déjà l'impôt général sur l'éducation. On appellera ces écoles, les écoles séparées.
- Un exemple de la situation qui régnait dans ces écoles séparées par rapport aux impôts : en 1963, à nombre égal d'étudiants dans les écoles publiques et les écoles séparées, l'école publique bénéficiait d'un financement de 9,5 millions de dollars, tandis que l'école séparée avait seulement 5,5 millions. L'école séparée recevait donc 230 \$ par élève et l'école publique 400 \$.

- Avec le rapport Hall-Dennis sur l'enseignement, on créa en 1968 des écoles secondaires de langue française, mais avec la clause : "...là où le nombre le justifie". Plusieurs commissions scolaires locales anglophones ont résisté pendant des années à reconnaître aux résidents franco-ontariens le droit d'avoir leurs propres écoles.
- En 1969, le gouvernement fédéral décrète une politique de bilinguisme avec la loi fédérale des langues officielles. On créa alors de nouveaux conseils scolaires dans les comtés.
- En 1982, on intégra à la Constitution une "Charte de droits et libertés" où l'article 23 garantit certains droits scolaires.
- En 1986, on vote la Loi Ontarienne de services en français.
- En 1997, on crée le "Conseil scolaire du district catholique de l'est de l'Ontario". Après 130 années, les franco-ontariens obtiennent ainsi le droit d'administrer leurs propres écoles par la création de 12 conseils scolaires.

Dans le cas du village de Saint-François, en 1874, vingt ans avant la fondation de la paroisse, les enfants de la région avaient accès à l'enseignement primaire dans deux écoles publiques fréquentées surtout par des protestants. Elles étaient situées dans des secteurs à majorité anglo-saxonne. Plus tard, on a créé une autre école publique à Saint-François. Depuis le début, on retrouve dans cette école surtout des élèves francophones puisque ils ont l'opportunité d'avoir un enseignement en français et des cours de catéchisme. Dans ces circonstances, on créa en 1883 une école séparée pour francophones. Cependant, plusieurs familles préférèrent envoyer leurs enfants à l'école publique plutôt qu'à l'école séparée du village. À Saint-François, ce n'est qu'en 1902 que un curé aura accès à l'école publique, car jusqu'en 1901 l'école était à l'usage exclusif des protestants. En 1915, pour encourager l'enseignement religieux, on fait venir des groupes de religieuses françaises comme institutrices. Peu à peu, les trois écoles publiques seront remplacées par des écoles séparées. Postérieurement, en 1926, les religieuses du Sacré Cœur d'Ottawa se chargeront de donner un enseignement bilingue dans l'école du village, étant ainsi mieux en mesure de répondre aux exigences de l'Association d'Éducation de l'Ontario, et en 1932 on établit la *lower school* (école primaire).

Comme réaction au projet d'assimilation de l'Ontario, il est important de mentionner aussi qu'il est apparu au début du XX<sup>e</sup> siècle un fort mouvement, presque messianique, organisé par les élites francophones : le peuple canadien-français aurait la mission divine de créer une nation catholique dans un pays protestant et anglo-saxon. Les écoles faisaient partie de ce projet religieux et politique, aidant à renforcer et à propager la langue, la culture et la religion. Depuis le début, l'école catholique était alors pour les franco-ontariens un des piliers de leur culture, autre étant la paroisse. À partir des années soixante, avec la Révolution tranquille, les franco-ontariens se questionnent sur leur identité. Cependant, ils opteront pour une éducation bilingue. Peu à peu, on sépara la langue de la religion (qui a déjà perdu une grande partie de sa prédominance). Avec cette séparation, la langue devient alors la valeur centrale de leur culture. Il faut noter aussi que le bilinguisme était indispensable dans un contexte où l'anglais était nécessaire pour trouver du travail. Ainsi on dit que la langue française est réservée pour la maison et l'école. Peu à peu elle fut dévalorisée, le français étant perçu comme étant peu utile. Par ailleurs, dernièrement, certains estimeront que le bilinguisme constitue un avantage dans la recherche d'emploi dans certains secteurs, comme la fonction publique, et cela aidera à équilibrer la perception de l'utilité d'apprendre le français.

Il n'en reste pas moins que les gens de Saint-François, ainsi que ceux de plusieurs villages de l'Est de l'Ontario, estiment qu'il est très important que leurs enfants apprennent bien l'anglais pour pouvoir trouver du travail. Et lorsque les enfants arrivent à un certain niveau d'études, ils les changent d'école afin qu'ils maîtrisent mieux l'anglais, car on dit que dans les écoles francophones le niveau d'anglais est très faible. A l'opposé, les intellectuels de la classe petite-bourgeoise francophone ont une autre attitude, surtout exprimée à travers les journaux locaux. Ils insistent sur la "fierté" du passé francophone, l'obligation de ne pas oublier leur histoire et de protéger leur langue. On fera alors la promotion de la langue par diverses activités de la U.C.F.O., telles que : concours de dictée, visite du consul de France, campagnes de conscientisation, activités de cueillette de fonds, publications, etc. Les franco-ontariens, qui sont depuis plus d'un siècle un groupe linguistique minoritaire, possèdent donc une élite encore préoccupée de préserver leur différence, essayant d'établir une communauté culturelle sur les bases d'une identité dont l'expression passe par une langue presque devenue seconde en utilité et l'importance.

### III. Les relations sociales à l'intérieur de l'usine de fromages

#### III.1 Les relations familiales et les amis

L'administration d'une coopérative à Saint-François

Lors d'une de mes visites, le gérant m'a fait le commentaire qu'il avait l'impression que tout ce qui se fait à la coopérative finit par être su par tout le monde : employés, fermiers et même par les gens du village; et tous auront leur mot à dire et discuteront entre eux. À plusieurs reprises, étant insatisfaits, ils voudront même intervenir, se fâchant lorsqu'ils ne pourront pas le faire. Voici quelques exemples :

- Le CA décide de faire un tirage parmi les employés pour quelques billets pour une nouvelle pièce de théâtre franco-ontarienne très populaire dans la région, mais d'autres membres de la coopérative finiront par le savoir. Fâchés, ils téléphoneront au bureau en disant "qu'on est en train de dilapider l'argent". Ils ont exigé ainsi qu'on leur attribue des billets pour eux et leurs épouses. En passant, ils voudront également parler personnellement avec le comptable pour demander des explications sur l'argent versé pour appuyer cette pièce<sup>22</sup>.
- On planifie une réunion avec le gérant, le directeur de production et trois superviseurs pour discuter des nouveaux horaires. Il était entendu qu'aucune des personnes présentes ne devait dire quoi que ce soit aux employés jusqu'à la tenue d'une réunion officielle avec eux. Cependant, plusieurs employés étaient déjà au courant le même jour de tous les détails, et de tout ce qui s'est passé lors de cette réunion. L'un des employés ira même jusqu'à réciter "d'un ton dévergondé" en blaguant, son horaire au directeur de la production, tandis que d'autres essayeront "en vain" de faire semblant devant le superviseur général qu'ils n'étaient au courant de rien. Un des employés répétera textuellement des phrases prononcées lors de la réunion, et on dira que le gérant s'était exprimé d'une façon très "grossière". Plusieurs employés

---

<sup>22</sup> Les camions de la coopérative circuleront avec des panneaux publicitaires de cette pièce du théâtre.

n'accepteront pas le changement d'horaire comme étant nécessaire, et seront très frustrés de voir qu'on n'envisage pas d'autres "alternatives" proposées pour eux. Quelques-uns parleront même de changer d'emploi.

Dans l'administration, quelques membres qualifient cette situation "comme n'étant pas soutenable" et "très particulière" à cette fromagerie : "Il est impossible d'éviter que tout le monde soit au courant...". On pense alors qu'on devrait organiser plus d'assemblées, et même des événements sociaux pour avoir une meilleure communication parmi les fermiers. On pense aussi qu'il vaudrait mieux être transparents et impliquer les employés dans la prise de décisions pour éviter les malentendus et les ressentiments. (Au fait, tout cela fera partie du projet actuel d'administration participative traité au chapitre antérieur).

En plus, dans la coopérative, de façon similaire aux modes de travail dans les champs, les rôles et activités des membres (incluant le conseil d'administration) et des employés n'ont pas été clairement définis. Quelques directeurs affirment alors que les principaux problèmes auxquels ils font face résultent du "Manque d'encadrement" et que "Tout est ambigu". Les employés m'ont répété la même chose à la blague à plusieurs reprises en disant : "Nous sommes une bande de fous, tu t'es rendue compte déjà!", lorsque surgissait un contretemps. Quelques membres diront aussi : "Avant, il n'y avait pas d'ordre".

Ces deux situations, sont à mon avis, des phénomènes courants et communs de la vie dans la majorité des petits villages et qui viennent influencer la gestion d'une entreprise. Les liens de famille et d'amitié créent des réseaux qui entremêlent souvent d'une façon spéciale les personnes de différents niveaux sociaux. Dans ce contexte, au travail, l'officiel et le non officiel sont deux mondes apparemment sans frontières. Les rapports entre les gens sont beaucoup plus personnels, et les attitudes souvent peuvent être aussi bien plus aimables, car "tous se connaissent". Mais elles sont aussi en même temps plus conflictuelles : "Si tu as un problème avec quelqu'un, toute la famille risque de s'en mêler". En effet, à Saint-François, le travail dans ces conditions, tel qu'un employé m'a confié, "est plus que travailler seulement". L'information circule facilement "de haut en bas, et de bas en haut". Les employés subalternes sont amis avec leurs patrons, et les membres sont amis ou ont des liens de famille avec quelques salariés.

À la campagne, le style de vie favorise des rapports particuliers entre les gens, et contrairement aux villes, la modernité fera ici une entrée plus lente, de telle sorte qu'on parlera de "mentalité paysanne ou de village", ou "de manque d'encadrement". On utilisera des expressions comme "Tout est ambigu", qui découlent du choc des mentalités et des styles de vie différents. Face à ces nouveaux problèmes plusieurs perspectives surgiront. Dans le cas de la coopérative, il y aura parmi les employés et les membres des opinions divergentes sur les effets de "l'ambiguïté" dans l'organisation, et les inconvénients sur le mode de fonctionnement antérieur et le présent. Apparemment, les employés qui ont le plus d'ancienneté et les membres qui ont fait montre de plus d'initiative, seront les plus réticents aux changements car ils étaient les plus impliqués dans l'ancienne administration. En voici quelques exemples :

- "Avant l'arrivée du gérant actuel par exemple, on ne pesait pas et on ne mesurait pas le fromage avec précision, et il y avait bien d'autres choses qui causèrent une perte d'argent avec le temps".
- "L'ancien gérant, lui au moins, comprenait comment on travaillait, il nous écoutait et tout fonctionnait bien, et nous ne suffisions pas à la tâche, tellement il y avait des ventes".

En analysant ces commentaires, j'ai observé qu'on ne peut pas, implicitement parler de groupes pour ou contre une certaine "modernisation" dans la coopérative. Par exemple, à plusieurs reprises les différences d'opinion ou la résistance au changement, découleront de la perception qu'ont les employés vis-à-vis de l'attitude du gérant ou du consultant. C'est-à-dire, plusieurs fois, ce ne sont pas seulement les changements en soi qui dérangent, mais plutôt les attitudes de ceux qui les imposent.

- "Le gérant antérieur (RL) était un véritable gentleman, toujours habillé impeccablement, cravaté, et il a toujours été respectueux et montrait de la considération envers nous. Il n'employait pas un langage vulgaire".

Par ce type de phrases, on peut facilement comprendre toute l'importance de l'expression employée par le gérant : "gérer toute la paroisse", que souligne la nécessité de tenir compte aussi d'une problématique culturelle. À cet effet, le nouveau

projet d'administration participative pourrait servir à mieux comprendre les valeurs des employés, et créer ainsi une forme d'organisation qui tienne compte aussi des points positifs du mode antérieur de travail: solidarité, implication, et par conséquent, sentiment de responsabilité et du travail bien fait.

#### Liens de parenté à la coopérative

À la coopérative il y a encore des descendants des premiers fondateurs parmi les membres et les employés, et il y a aussi des employés qui ont des liens de parenté avec les membres; d'autres employés ont aussi quelques membres de leur famille qui travaillent à la coopérative. Les liens de famille parmi les gens qui travaillent à la coopérative sont nombreux et divers. Il y a environ 11 employés sur presque 60 (un sur six) dont les grands- parents, arrière-grands-parents, ou aïeuls ont été des fondateurs de la coopérative<sup>23</sup>. Parmi eux, le gérant actuel, qui est le fils d'un des fondateurs. Presque 50 % des employés ont aussi des membres de leur famille qui travaillent à la coopérative. Mais apparemment, peu d'employés connaissent leur arbre généalogique

en détail. Seulement deux femmes m'ont dit avoir consulté les actes paroissiaux. Elles m'ont montré avec fierté des actes de la paroisse, ainsi que quelques livres sur l'histoire de leurs ancêtres<sup>24</sup> et du village de Saint-François.

Selon ce que j'ai observé, le lien de parenté des employés avec les fondateurs ou avec des membres ne leur accorde pas un statut supérieur ou un traitement de faveur par rapport aux autres employés. Non plus une motivation pour travailler. Bien que cela n'a pas été clairement exprimé, on peut dire que ces liens créent un sentiment "d'attachement" particulier avec la coopérative. Ça donne aussi une certaine fierté de savoir que l'on travaille dans un établissement créé en partie par la famille, et qui a du succès et est très populaire dans la région. J'ai eu aussi l'impression que quelques-uns m'ont mentionné avec une pointe de fierté leur lien de parenté avec l'un des fondateurs.

<sup>23</sup> Quant au nombre de membres descendants des fondateurs, malheureusement je n'ai pas pu obtenir cette information puisque j'ai eu de la difficulté à entrer en contact avec eux. Une étude plus détaillée des actes de la paroisse (qui n'a été pas possible de le faire dans le présent travail) pourrait peut-être démontrer que les liens de parenté en ascendant dans l'arbre généalogique, sont bien plus nombreux parmi les employés et les divers membres de la coopérative.

<sup>24</sup> Il semblerait que quelques familles de la région ont contracté même les services d'un généalogiste pour qu'il écrive un livre retraçant leurs origines depuis l'Europe, estimant que ceci est très important pour les générations futures.

Selon les employés, il existerait certains dangers à ce que les liens familiaux se ressentent trop. Certains mentionneront l'exemple de l'actuel gérant qui, selon eux, fait du népotisme : il a embauché une de ses cousines comme secrétaire à la réception, un neveu comme chauffeur et un autre neveu comme directeur des finances, et la fille de sa fiancée travaille aussi dans l'usine<sup>25</sup>. Par ailleurs, il y a quatre employés de la production qui sont aussi descendants d'un fondateur et une employée du magasin qui est la sœur de deux membres de la coopérative, descendants eux aussi d'un des fondateurs, et l'épouse de l'un des conseillers de la coopérative. Il y a également plusieurs employés qui ont de la parenté ayant travaillé ou qui travaillent à la coopérative. Par exemple, il y a trois couples, dont l'un d'entre eux a un fils qui travaille comme employé dans la "Salle de coupe", et deux de leurs neveux qui travaillent avec lui; et une employée du magasin est la belle-mère d'un des employés de production. Le "fromager" est cousin du gérant du magasin, et le superviseur de la production est le fils de l'ancien gérant RL. Un autre employé a une cousine qui travaille là, et trois ou quatre membres de sa famille y ont déjà travaillé.

J'ai consulté quelques employés à ce sujet. Ces derniers, au lieu de mentionner de quelle façon cette situation les affectait personnellement, m'ont dit invariablement que cela pouvait être problématique en citant l'exemple du gérant. Les employés avouent que cette situation n'est pas confortable pour eux, car ils sentent une certaine méfiance envers la parenté du gérant. Ils considèrent aussi qu'ils ne travaillent pas là à cause de leur propre mérite, mais parce qu'ils sont de la famille. Ces personnes font l'objet de plaisanteries parfois directement par rapport à ces liens familiaux, parfois "subtilement" par leur exclusion de certaines discussions et activités. Le fait que l'on accepte difficilement la parenté du gérant peut s'expliquer aussi à cause de la situation vécue avec le gérant précédent : RLL a eu des conflits à cause de son népotisme et a créé une ambiance de "gangs" à l'intérieur de la coopérative.

D'autres employés m'ont avoué que du fait qu'il y a des liens de parenté entre les gens de la coopérative, il y a parfois des problèmes car : "si quelqu'un a un problème avec une autre personne, toute la famille finit par s'impliquer", et les rumeurs circulent encore plus rapidement. Les réseaux d'information, mais aussi de solidarité, passent donc par ces liens familiaux, mais n'excluent pas les liens d'amitié.

---

<sup>25</sup> Le père de cette femme a plus de vingt ans d'ancienneté dans la coopérative, et est descendant aussi d'un des fondateurs. Le père a lui-même été à son tour gérant du magasin.

## Amitiés au travail

En même temps, et malgré ces tensions l'idée d'être "comme une petite famille", est le commentaire de tous les employés. Ils sont chaleureux et se lancent des blagues. Ils peuvent être très solidaires et parler de leur vie personnelle. Les liens d'amitié entre les employés n'excluent pas les superviseurs de la production ni plusieurs directeurs, et on organise à plusieurs reprises diverses sorties ensemble, telles que : invitations au chalet, pêche sur la glace, partie de hockey, sortie à un bar ou au cinéma, etc. Cependant, un directeur dira : "En cas de conflit de travail, l'amitié ne tient plus, ce sont des 'amitiés de travail', rien de plus". De mon côté, je n'ai pas eu connaissance d'un tel cas, et j'ai constaté que les gens sont très solidaires face aux problèmes personnels, encore plus que lors de circonstances spécifiques au travail (comme on a pu l'observer par les attitudes de plusieurs employés pendant les divers changements d'horaires vus au chapitre antérieur). Voici quelques commentaires qui illustrent encore plus comment sont perçus à la coopérative les divers types de relations et l'importance des liens d'amitié entre les employés :

Concernant les relations verticales "d'amitié" :

- Cela fait partie de la "mentalité" des gens d'ici de ne pas parler franchement, "face à face", lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec quelque chose ou que ça les dérange. J'ai entendu aussi : "Les gens parlent derrière ton dos" (Commentaires d'un cadre et d'un superviseur).
- Ils considèrent les problèmes au travail comme quelque chose de personnel. (Commentaire d'un cadre et d'un employé).
- "Les superviseurs ne doivent pas entretenir des liens d'amitié avec les employés" (Commentaire d'un cadre); "Comment peut-on avoir une certaine autorité ou évaluer quelqu'un avec qui tu as une certaine camaraderie et avec qui tu prends une bière jusqu'à une heure du matin? C'est pourquoi je ne socialise jamais avec les employés" (Commentaire d'un autre cadre).
- Commentant les circonstances du renvoi d'une des employées : "Ils l'ont traitée comme une voleuse", "C'est impardonnable qu'ils n'aient eu aucune compassion parce qu'elle était enceinte" (Commentaire de plusieurs employés).

Concernant l'importance des liens d'amitié entre les employés :

- "Entre nous, on n'a pas de problèmes, l'ambiance de travail est très agréable. Mais si tu étais là avant l'arrivée du nouveau fromager, c'était l'enfer, le gérant poussait toujours des cris et nous traitait comme si nous étions débiles" (plusieurs employés feront des commentaires similaires).
- "L'humour et les plaisanteries nous aident à supporter le travail et même à endurer les sautes d'humeur du gérant" (Commentaire de plusieurs employés).

Le gérant, le directeur des ventes et le directeur de la production seront les seuls à prendre des distances avec les employés, et ils pensent que les superviseurs devraient faire de même : "On ne doit pas mélanger le travail et les affaires personnelles". Cependant, les superviseurs ont une autre perception, car antérieurement ils étaient collègues au même échelon que les ouvriers, faisant le même type de travail, et ils ont partagé beaucoup plus que les mêmes activités à l'usine : des après-midi et des soirées ensemble à bavarder, des parties de hockey, des sorties au bar, des baptêmes, etc. C'est pour cette raison, en partie, que la différence de statut entre ouvriers et superviseurs ne se remarque pas beaucoup, malgré que les superviseurs, en général, ne mangent pas avec les employés de la production<sup>26</sup>. Mais le statut est quand même marqué par les connaissances et l'autorité conférée par le poste, et elle n'est pas amoindrie, d'après ce que j'ai pu observer, par la familiarité avec les ouvriers. Ils devront faire bien attention à la façon dont ils s'adressent à leurs camarades pour ne pas froisser leur sensibilité.

Je n'ai pas observé de protocole marqué dans la tenue vestimentaire, ni dans les noms (sans exception ils se tutoient et s'appellent par leurs prénoms ou surnoms), la décoration, et même dans leurs voitures ou dans leurs maisons. J'ai pu alors constater qu'il n'y a pas de différence notable entre les employés et les cadres, malgré la différence de revenus. J'ai appris par exemple qu'une des plus luxueuses et plus grandes maisons de Saint-François appartient à un ouvrier de la production, alors que le gérant du magasin possède une maison modeste; un autre ouvrier a aussi acheté une voiture qui est bien plus coûteuse que celle de n'importe quel cadre, etc.

---

<sup>26</sup> Ils mangent dans la petite salle près des bureaux réservés aux secrétaires, cadres, employés des magasins, du service de maintenance, de nettoyage et du montage "Shipping".

Par ailleurs, il y a des employés avec des familles qui sont bien plus prospères que n'importe quel cadre, et qui jouissent d'une certaine popularité ou prestige auprès de la communauté. D'autres malgré qu'ils occupent à la coopérative des postes plus "modestes", sont parents ou amis d'un des membres de la coopérative.

Quant aux commentaires suscités par le renvoi d'une des employées, il est évident qu'il y a des valeurs qui contrastent fortement avec les attitudes impersonnelles que l'administration a adoptées dans ce cas. J'ai aussi su que l'employée en question avait été avertie qu'elle faisait l'objet de surveillance quelques jours avant. Après il y eut également des rumeurs selon lesquelles le gérant a fini par savoir qu'elle était enceinte. Les employés disent alors qu'il a attendu seulement qu'elle finisse quelques projets pour pouvoir la renvoyer. Cependant, ce ne sont que des rumeurs. Le fait est que cette employée, le jour de son renvoi, a été avisée qu'elle devait laisser son poste en arrivant à l'usine le matin. On l'a suivie après jusqu'à son bureau, et on l'empêcha d'avoir accès à son ordinateur et de faire ses adieux. Selon le gérant elle a été renvoyée parce que la coopérative avait décidé de faire appel aux services d'une compagnie spécialisée pour finaliser les programmes de contrôle de qualité. Le but était d'obtenir le HACCP au plus vite, et c'est pourquoi les services de cette employée n'étaient plus requis. Cependant, cela n'empêche pas les gens de dire qu'il s'agissait d'une femme enceinte se trouvant dans une situation financière précaire, et qu'on aurait dû avoir plus de compassion. On ajoute aussi qu'elle travaillait très bien et si elle n'avait pas réussi à faire plus dans son travail, c'était à cause de son supérieur, et non à cause d'elle. D'autres diront cependant qu'elle avait de problèmes avec les employés lorsqu'elle leur donnait des instructions : parfois elle manquait de tact et "les gens ne la prenaient pas au sérieux"; et parfois "elle 'trahissait' la coopérative" en faisant trop de critiques sur son mode de fonctionnement.

Le genre de liens qui se créent à la coopérative peut expliquer la façon dont on fait face aux les problèmes au travail. Généralement les gens évitent la confrontation directe, surtout avec les supérieurs. Ils abordent les problèmes comme étant personnels et éprouvent une certaine rancune. Il est important aussi pour eux que les questions "humaines" au travail soient prises en considération. C'est normal pour eux que l'on tienne compte de leur situation personnelle, de leur état de santé et de la fatigue; que l'on s'adresse à eux d'une façon respectueuse et que l'on écoute leurs opinions; tout comme la valorisation et la reconnaissance de leur apport au travail et de leurs efforts,

etc. Pour alléger l'atmosphère au travail et l'ambiance à la coopérative, pour rendre le travail plus "humain", les gens font aussi de l'humour, blaguent souvent entre eux (Des exemples particuliers : pour l'anniversaire d'une employée, ils ont collé des pancartes tout le long de la route; pour les nouveaux employés, ils organisent des séances d'initiation qui consistent à faire une série de farces de tous genres, etc.)

Les relations d'amitié et de famille et les valeurs de camaraderie et de respect favorisent alors une certaine solidarité qui aide à maintenir une ambiance agréable de travail. Elles sont par contre à l'origine des tensions à cause du développement d'une certaine hypocrisie. Dans le cas d'un désaccord grave, les gens auront tendance à opter plutôt pour l'ostracisme. Il y aurait aussi le danger qu'il se développe du népotisme. L'humour à son tour aidera à créer une ambiance agréable en permettant de libérer en même temps certaines tensions. Mais il représentera par contre une autre forme de ne pas faire face aux conflits.

### III.2 Relations interethniques

La plus part du temps, concernant les conflits entre anglophones et francophones de la région, on me raconte que dans le passé ils étaient bien plus intenses. Voici quelques commentaires recueillis : "Lorsque j'étais enfant, nous lançions des pierres aux "Anglais" qui passaient devant notre maison"; "Parfois, nous allions exprès dans certains endroits uniquement pour frapper les petits Anglais". Bien qu'à présent le sentiment anti-anglais ait diminué, il se manifeste encore aujourd'hui, surtout dans les bars et pendant les parties de hockey, ainsi que dans les écoles mixtes où les accrochages sont fréquents. Par exemple, il y a le cas d'une école près de Saint-François où l'on a décidé finalement de séparer les francophones et les anglophones, mais : "...cela ne fait qu'aggraver les tensions, il y a toujours des disputes".

La majorité des ouvriers m'a dit que, personnellement, ils n'avaient aucun problème avec les anglophones, ils n'ont aucune objection par exemple à faire partie de la même équipe de hockey. Mais lorsque je leur demande s'ils ont des amis anglophones, tous répondent que non. Une employée qui vit à Ottawa m'a confié que ses parents n'ont jamais parlé anglais, et qu'ils n'auraient pas toléré qu'elle épouse un Anglais. Elle avoue

n'avoir rien contre les "Anglais", "Simplement je n'aime pas leurs façons". Selon elle, les Anglais sont différents, mais elle ne saurait décrire en quoi consiste cette différence. Elle pense qu'ils sont "moins éduqués". Quand je lui ai demandé qu'est-ce qu'elle entendait par "moins éduqués", elle réplique qu'ils ont de mauvaises manières, ils sont brusques, et en général à Ottawa, où elle vivait, ils circulent en bandes et sont délinquants.

En général, les employés de la coopérative pensent que c'est négatif de maintenir et d'intensifier les conflits entre francophones et anglophones, mais ils lancent de temps en temps quelques railleries et des critiques envers ces derniers. Quant aux différences entre eux au travail, quelques employés affirment qu'en général les anglophones sont plus directs. Ils disent immédiatement ce qu'ils pensent et "...par conséquent, ils sont moins rancuniers". Les francophones, par contre, ont tendance, même au travail, à prendre les choses "...plus personnellement". Un cadre francophone dira également "Les francophones se plaignent derrière ton dos, ils sont plus hypocrites. Les anglais sont plus froids, plus directs, ils éclatent et après ils oublient". Par ailleurs, un employé dit qu'en général, les gens de la campagne sont aussi plus dociles et peureux, et devant un supérieur, rares sont ceux qui osent dire ce qu'ils pensent. Pour les francophones, avoir de bonnes manières est très important (le ton de la voix, le sourire), pour eux c'est du respect. Apparemment, les anglophones donnent alors une image de s'en tirer "mieux" au travail car ils sont moins "sensibles" et ne mélangent pas les affaires personnelles : "Ici, c'est le travail". Il semble ainsi que les francophones s'attachent plus à un concept traditionnel rural du "respect".

A la coopérative, sur une soixantaine d'employés, on trouve seulement trois anglophones, et apparemment, ils n'ont pas de conflits avec les employés francophones. On organise même des sorties ensemble en dehors du travail. Un des Anglais est le chef du département du contrôle de qualité et il est marié à une Australienne; un autre est superviseur de la "salle de coupe" et de la "salle de *curds*", marié à une francophone; et un autre Anglais est originaire d'Ottawa, il travaille dans la "salle de coupe" et est marié aussi à une francophone. Les deux premiers comprennent parfaitement le français et le parlent probablement, mais ne le pratiquent jamais, même avec leurs épouses. Il semble que les deux premiers sont de bons amis. Je les vois souvent discuter ensemble au travail. Par ailleurs, le troisième anglophone comprend le français avec difficulté, mais il apprend de plus en plus avec ses camarades de travail,

avec lesquels il s'est lié d'amitié et il dit qu'ils l'ont beaucoup aidé. Cet employé m'a fait le commentaire aussi qu'il est fier qu'un de ses fils parle déjà les deux langues. Lorsque j'ai demandé aux deux autres anglais pourquoi ils ne parlaient pas français, l'un m'a répondu qu'il ne le parlait pas bien et l'autre a évité de me répondre. L'épouse du deuxième, employée à la production, m'a confié qu'elle non plus ne comprenait pas son attitude : "Je ne sais pas, moi-même je ne comprends pas, il est très têtue. Beaucoup d'anglais sont comme ça, mais ce sont eux qui perdent, moi je le considère comme un 'plus' : nous pouvons parler les deux langues"<sup>27</sup>.

Le personnel de la coopérative s'adressera en anglais aux anglophones qui refusent de parler français, mais ils regrettent de le faire. Ils savent pertinemment que ces Anglais refusent de parler français : "Nous ne devrions pas leur parler en anglais, mais nous le faisons automatiquement. Pour nous, c'est normal de parler les deux langues". J'ai remarqué cela aussi le premier jour que j'ai passé à la coopérative : il y avait deux ouvriers qui s'exprimaient parfaitement en anglais et en français, et je leur ai demandé s'ils se considéraient comme Canadiens français ou anglais. Ils ont mis du temps à me répondre. Je pense qu'ils ont compris que ma question faisait référence à la langue et non à l'identité, car ils ont répondu : "Je ne sais pas, c'est pareil pour moi de parler l'une ou l'autre des deux langues". Et lorsque je leur ai demandé qu'est-ce qu'ils pensent lorsque les anglophones qui comprennent et parlent français, refusent de le parler, ils ont répondu : "Peut-être qu'ils ont honte car leur français n'est pas très bon", "Ils sont très têtus", "Je ne sais pas, moi aussi je ne comprends pas", "C'est de l'orgueil". La plupart des francophones de la région estiment qu'il est normal d'être bilingues, le fait de ne pas parler leur langue maternelle ne représente pas pour eux une atteinte à leur identité, car cela est perçu comme quelque chose de positif, "normal" et même nécessaire. Lorsqu'ils parlent français, ils adoptent aussi plusieurs termes anglais, tels que : « les *farmers* », "ils sont en *meeting*", "*The big five*" (se référant au gérant, au consultant, et aux directeurs de ventes, production et finances), "le *boss*", "le *boss des bosses*", "la *whey*" ("petit lait"), etc.

---

<sup>27</sup> On pourrait penser c'est un reflet de l'impact de la structure de domination au Canada et au Ontario : en quelque sort c'est l'anglais qui est considéré supérieur même si localement est le français qui domine.

Les employés ont affirmé que, pour l'octroi d'un emploi, la priorité est toujours donnée aux francophones. Quand je leur ai demandé la raison, ils ont répondu que cela allait de soi : "C'est ainsi que ça doit être, la coopérative est francophone". Le gérant me l'a aussi confirmé, ajoutant que personnellement il se sentait mal et gêné, lorsqu'il devait embaucher un anglophone par manque de bons candidats francophones.

Quant à l'attitude des employés face aux anglophones de l'extérieur, j'ai pu le voir uniquement au magasin, où la majeure partie de la clientèle est anglophone. Les employées du magasin ont affirmé que personnellement elles se refusent à adopter une attitude négative contre les "Anglais". Elles font même des remarques sur la nécessité d'introduire une plus grande variété de produits pour cette clientèle. Pour le Festival de *curds*, elles pensent, comme le gérant du magasin, qu'on devrait inviter aussi au moins une chanteuse anglophone. Les membres du CA et le gérant s'y opposent, sous prétexte que la coopérative est francophone. Malgré cela, les employées font remarquer que les "Anglais" sont leurs pires clients, car il y a plusieurs cas où ils ont une façon "despotique" pour demander les choses (ils exigent les choses) et pour se plaindre : "Généralement, ce sont des femmes dans la cinquantaine ou plus qui ont cette attitude", disent-elles. Ci-après, un exemple qui illustre une de ces situations :

Un couple anglophone entre 50 et 60 ans entre dans le magasin et l'épouse se plaint à l'employée que le fromage qu'on lui a vendu n'était pas de bonne qualité. Elle montre le fromage, et l'employée voyant que le fromage datait de plus de quatre mois, le fait remarquer à la dame. Celle-ci répond qu'elle a toujours acheté le fromage chez eux et que c'est une bonne cliente : "Souvent j'achète de "grandes" quantités de fromage et je les congèle", et que c'est la première fois que cela lui arrive. Elle a ajouté qu'elle voulait qu'on lui échange le bloc, puisqu'elle s'est déplacée exclusivement pour ça venant d'un autre village. L'employée, surprise qu'on lui demande d'échanger un fromage datant de 4 mois, répond que ce n'est pas possible vu la date du fromage. La cliente furieuse rétorque qu'elle veut parler à son supérieur. L'employée, contenant sa rage, va à la réception à la recherche du gérant ou d'un cadre, car c'était l'heure du lunch et le gérant du magasin était sorti. L'employée, furieuse, jette alors le fromage à la poubelle la plus proche et s'exclame : "Ça ne pouvait être qu'une folle anglaise!!!!!!". Elle n'a pu contacter aucun directeur, tous déjeunaient à l'extérieur. La cliente se plaignait alors qu'il n'y avait aucun directeur : "C'est quoi ce service? Dans n'importe quel établissement, même à l'heure du lunch il y a toujours quelqu'un!!!!!!". La cliente demande en suite le numéro de téléphone du gérant et dit qu'elle lui parlera personnellement. Le lendemain en effet, cette cliente s'est plainte au gérant, et ce dernier dit à l'employée que la prochaine fois elle remplace le fromage "Ce n'était pas la peine de créer un tel fracas simplement pour un bloc de fromage", il lui dit. L'employée refusa formellement de le faire. Le gérant se tourna alors vers les deux autres employées du

magasin, et ces dernières aussi très fâchées, refusèrent. Le gérant du magasin a dû alors le faire lui-même. Après cet épisode, les employées du magasin m'ont affirmé que les Anglais sont les pires clients et m'ont raconté quelques anecdotes. Par exemple : une cliente furieuse s'est plainte que le poids du fromage n'était pas indiqué en livres. Les employées estimaient que c'était normal répondant : "cela a changé". Mais la cliente toujours furieuse répliqua que tout cela était "très mal, très mal !!!".

Comme on peut le voir, les conflits interethniques, se manifestent encore avec beaucoup d'intensité et laissent entrevoir qu'au-delà des grandes transformations qu'a subie la culture franco-ontarienne, l'identité franco-ontarienne continue encore à être très présente. Il est important de noter également que, bien que la majorité des gens de la région, ne soient plus pratiquants, ils s'identifient encore à la religion catholique, et bien qu'ils soient bilingues, la majorité s'identifie aussi comme francophone. Fredrik Barth, dans son livre "Ethnic groups and boundaries", observant aussi ce genre de réaction, dit par exemple que les groupes ethniques sont des catégories d'affectation et d'identification faites par les acteurs eux-mêmes (Barth 1969, page.10), et il ajoute :

"The cultural features that signal the (ethnic) boundary may change, and the cultural characteristics of the members may likewise be transformed, indeed, even the organizational form of the group may change- yet the fact of continuing dichotomization between members and outsiders allows us to specify the nature of continuity, and investigate the changing cultural form and content". (Barth, 1969 : pag. 14)

Au niveau de la coopérative, cette dichotomie entre les membres de la communauté ethnique francophone et ceux de la communauté anglophone, se démarque encore plus. Elle représente un bastion économique franco-ontarien qui embauche de préférence du personnel francophone, donne toute sorte d'appuis et manifeste de la solidarité aux organismes francophones. La coopérative créera aussi un festival où elle fera la promotion de la culture francophone. Quant au gérant, il refusera de répondre en anglais aux anglophones, et refusera d'utiliser cette langue, même lors de réunions à prédominance<sup>28</sup> anglophone. Plusieurs fermiers appuieront cette attitude. Cependant, auprès des employés, je ne remarquerai pas cette attitude "belliqueuse" pour la

---

<sup>28</sup> Par exemple, lors d'une réunion de la Commission de produits laitiers, RO, invité à prendre la parole, refusa de parler anglais, et il refusa ainsi de mentionner les titres des personnalités, sous prétexte que l'individu ne se définit pas par ses études, mais par ses actes. Il sera aussi responsable de payer divers articles à la suite des réussites franco-ontariennes et des encans publicitaires sur des événements locaux, et de hisser toujours un drapeau franco-ontarien à côté de celui de Saint-François, sur le toit de l'immeuble de la coopérative.

défense de la langue. Comme dans la communauté franco-ontarienne, cette préoccupation pour la protection de la langue, comme mode de préservation de l'identité francophone et toutes les valeurs inhérentes, aura uniquement de l'importance pour la classe moyenne et élevée. Plusieurs employés de la coopérative, par exemple, auraient voulu inclure des chanteurs anglophones lors du "Festival du curd", tandis que les directeurs et les fermiers s'y opposeront. Les fermiers, les directeurs et les intellectuels de Saint-François appuieront fortement aussi le "Projet Patrimoine" déjà mentionné, et inciteront les employés à aider bénévolement. Ces derniers se montreront peu enthousiastes devant cette idée disant que finalement ce projet bénéficiera seulement aux organisateurs. Par ailleurs, du côté des employés, je remarque un plus grand désir de préserver certaines valeurs traditionnelles de travail et de relations avec leurs camarades, tandis que les directeurs de la coopérative semblent plutôt apprécier davantage les attitudes et valeurs du travail des anglophones. Ces contradictions semblent montrer que, derrière la lutte pour préserver l'identité francophone, il existe aussi, à divers niveaux, une lutte d'intérêts qui finalement oppose, divise et "affaiblit" la communauté franco-ontarienne.

#### **IV. Conclusion**

Les us et coutumes des gens interviennent à chaque instant dans l'évolution d'une institution économique, surtout si cette dernière s'affirme comme coopérative : être une coopérative implique la participation des membres et aussi met plus d'emphase sur le facteur social. En analysant mes données, je m'aperçois, que l'objectif premier de la création de la Coopérative Saint-François, bien qu'étant de nature économique, a été investi au début, de grands idéaux en relation à l'identité francophone et catholique. Aussi, les valeurs de solidarité propres à la culture de la communauté ont permis que le projet aboutisse. Postérieurement, les membres restèrent unis dans les moments les plus critiques. À mon avis, il est remarquable que malgré les diverses crises qui, à plusieurs reprises ont amené la coopérative à faire presque faillite, et malgré les diverses tentatives d'annexion et même de conversion en une compagnie par actions, la majorité des membres en resté unie pour défendre le projet coopératif. Même dans les périodes les plus critiques ont continuera ainsi à investir en équipement, rénovations et

achat de terrains. On a pris pas mal de risques et on a enduré des situations difficiles. Le succès de la survie de cette coopérative jusqu'à présent, n'est pas seulement le fait d'un hasard historique (comme le mentionne le livre du centenaire de la coopérative), mais résulte également de la volonté collective de ses membres. Cette volonté, jusqu'à un certain degré, a été alimentée par l'héritage des valeurs catholiques et francophones qui ont créé une certaine solidarité communautaire et familiale. Par le fait de se sentir une minorité menacée, il y eut aussi une intensification du sentiment communautaire et un renforcement de la résistance.

Actuellement, le principal objectif des membres de la coopérative sera l'économique de façon plus poussée (les périodes de prospérité le permettent ainsi), tandis qu'on accordera moins d'importance aux éléments sociaux et culturels à l'intérieur. Ceci serait en partie le résultat des dynamiques survenues lors des derniers changements dans l'industrie des produits laitiers, la coopérative et la communauté. La présence aussi des liens étroits de famille dans la coopérative et l'idiosyncrasie des gens de la région, est essentielle pour comprendre la situation actuelle de la coopérative. La tendance actuelle à "moderniser" l'administration et le fonctionnement de la coopérative, entre autres, pourra renforcer ou affaiblir ainsi certaines valeurs, et occasionner des problèmes et de mécontentements. Il est indispensable alors de reconsidérer l'importance d'un héritage culturel qui détermine d'une certaine façon (et de d'une manière positive aussi) le type de relations et le mode de travail dans la coopérative.

La coopérative, en tant que bastion économique franco-ontarien et institution qui appuie la cause franco-ontarienne, joue alors un rôle très important dans la sauvegarde de cette identité et de certains éléments de sa culture. Cependant, les dirigeants de la coopérative ne se questionnent pas comment "cette culture" est affectée au sein même de leur entreprise, oubliant ainsi que les valeurs de ceux de qui ils se prétendent comme défenseurs, sont aussi présentes dans la culture des gens travaillant à la coopérative.

La crainte de certains franco-ontariens de perdre leur identité et leur culture es la crainte aussi de perdre certaines valeurs. De la même façon, en estimant qu'actuellement la "modernisation" de la coopérative impliquera plusieurs changements dans les attitudes et les façons de faire, on pourrait se demander jusqu'à quel point, et en dépit de quoi?

## Chapitre IV. Les dynamiques du changement : une culture du travail face au marché

### **I. Introduction**

Dans ce chapitre, on considère la culture comme un concept qui nous aide à comprendre la façon dont nos expériences sont modelées à l'intérieur des organisations. Je mettrai alors l'accent sur les valeurs et les modèles d'organisation auxquels chaque groupe s'identifie (fermiers, employés et le gérant). Dans le cas de la Coopérative Saint-François, pour définir une certaine culture du travail je considère aussi très utile d'analyser quelques-unes des dynamiques qui se sont créées à la suite des derniers changements survenus à la coopérative. À cette fin, dans la première partie de ce chapitre, je ferai une comparaison entre les modèles d'organisation et les valeurs du travail des gérants RL et RO. Par exemple, le gérant RL, en plus d'avoir accompli une réussite économique, s'est distingué par son leadership aussi bien avec les employés qu'avec les fermiers. Ses actions et attitudes étaient en accord avec les valeurs des gens avec qui il travaillait : il était "honnête", "respectueux et il était à l'écoute", "il prenait bien soin de ses employés" et "il prenait à cœur le travail dans la coopérative comme si elle lui appartenait". RO, le gérant actuel, remplit une grande partie des attentes des fermiers, car il est très dévoué à son travail et a obtenu, avec l'aide d'un consultant, des résultats économiques très satisfaisants pour la coopérative. Cependant, ce gérant n'a pas la sympathie des employés car, d'après ces derniers, il est très "autoritaire" et "irrespectueux". L'initiative du consultant en 2003 de créer un organigramme, et en 2004 d'instaurer à la coopérative une série de réformes inspirées de la "l'administration participative", ont pour but ultime de remédier ce mécontentement et d'améliorer l'ambiance de travail, mais ce ne sera pas une tâche facile. D'une part, le malaise des employés est assez prononcé et, d'autre part, quelques-uns des derniers changements ont heurté les coutumes et routines fortement enracinées, créant un grand malaise. Divers changements entreront donc en contradiction avec les valeurs profondes de cette petite société rurale.

Cependant, il est important de noter que plusieurs de ces valeurs concorderont et différeront à divers niveaux selon les perspectives et intérêts de chaque groupe d'acteurs (employés, directeurs, membres, consultant). Ces différences provoqueront des tensions qui vont s'accroître au fur et à mesure que la coopérative grandit : on valorise un "système" d'organisation plus bureaucratique, formel et impersonnel qui vient à l'encontre des usages et coutumes des fermiers et des gens qui travaillent à la coopérative. Comme on le verra dans ce qui suit, les valeurs adoptées par chaque groupe constituent aussi la base d'un "modèle idéal" d'organisation. Ces modèles sont à la fois nourris par les expériences de travail telles que perçues par chacun. Dans l'analyse des interactions au travail, on pourra constater aussi comment ce genre d'expériences peut renforcer ou transformer certaines valeurs, mettant en évidence en même temps la rhétorique menée par chacun de ces groupes. En s'identifiant dans leur discours à une série de valeurs, chaque groupe créera une rhétorique qui leur permettra de négocier et de régler leurs différends au travail. L'inévitable discordance, qui existe entre les discours et les actes, n'empêcherait pas par contre que, dans la pratique, les valeurs auxquelles il fait référence seront les plus appréciées et auront une influence dans leur comportement.

## **II. Comparaison des modèles d'organisation et des valeurs au travail des gérants RL et RO**

Dans cette section, je ferais une récapitulation de toute l'information recueillie à propos de ces deux gérants. Comme on pourra le constater, les changements intervenus dans le mode de travail obéissent en général à un processus de modernisation. Cependant, les deux gérants dirigeront l'entreprise d'une manière très différente. On peut dire que RL aura un style de gestion plus paternaliste, tandis que RO aura un style plus autoritaire. Le premier semble être plus approprié culturellement. Les personnalités des deux gérants seront aussi très distinctes. RL agira plus en conformité avec les us et coutumes des gens de la région, tandis que l'attitude de RO sera plus dissidente à cet égard : il n'adoptera pas le costume et la cravate, préférera un style plus « relaxe » et

informel, n'accordera pas d'importance aux qu'en-dira-t-on. Il rejettera également le modèle traditionnel du français subordonné en refusant de parler anglais dans les réunions officielles de diverses associations de producteurs laitiers, etc.

#### RL (1963-1988)

RL, de profession "fromager", m'a dit que de très jeune, il a toujours été impliqué dans des coopératives. Il se définit ainsi comme « très idéaliste ». A Saint-François il occupa le poste de gérant pendant 25 ans, et après sa retraite il fut à l'origine de la création de résidences pour "personnes âgées" grâce à des subventions du gouvernement. Il mit sur pied le "Club de l'âge d'or" et une association qui venait en aide aux résidents atteints de cancer. Malgré son âge et jusqu'à cette année, il est resté actif au conseil d'administration des "Caisses Populaires" de Saint-François. RL pense que ce qui compte le plus dans le travail d'un gérant, ce sont "l'honnêteté et le travail, travailler beaucoup, beaucoup... comme si la coopérative t'appartenait". Lorsqu'il était en fonction à la coopérative, en 1983 on réalisa un bénéfice d'un million de dollars, avec un chiffre d'affaires de huit millions de dollars. Les gens en général lui attribueront ce succès. Pendant cette période, RL raconte que même si on ne faisait aucune publicité, on ne pouvait pas satisfaire tous leurs clients, tant la demande était forte. Apparemment, les affaires étaient très faciles à cette époque aussi, et il n'y avait pas d'endettement. Le prix du lait était aussi moins élevé qu'au temps de RO.

On pense que les investissements effectués par RL en aménagement et technologie ont été très réussis (Apparemment il prenait ses décisions en collaboration avec ses employés). Par exemple, toujours dans le but de moderniser la production, on fit l'acquisition d'un équipement en acier inoxydable et de diverses machines, on construisit une chambre froide, et on acheta un congélateur spécial pour les cultures, ainsi qu'un réservoir silo; on construisit un garage pour le lavage des camions, etc.

On dit aussi que RL "vint en aide à plusieurs" et "qu'il prenait bien soin de ses employés"<sup>1</sup>. Comme je l'ai montré au chapitre deux, le style de gestion de RO était de type paternaliste et personnalisé (il décidait des bonis, remplaçait au besoin les travailleurs absents, etc.). Lorsqu'un employé avait besoin d'aide, la plupart du temps, RL lui apportait un appui moral et parfois même financier. Il traitait les employés avec respect ("c'était un gentleman"), il les écouté, et on se rappelle de lui comme étant toujours « impeccablement habillé et cravaté ». Bien que pendant 15 ans, lors de la gérance de RL, les employés ont dû endurer dans le secteur de la production un "excellent fromager" mais très explosif et sévère<sup>2</sup>, je n'ai recueilli aucune plainte contre le gérant à cet effet. Personne apparemment ne lui en veut de ne pas l'avoir gardé.

RO (1995- )

RO est le descendant d'un des fondateurs de la coopérative et il est aussi ex-membre. Après avoir été fermier, sans trop de succès, il a ouvert un commerce de viande qui a fait faillite. Le gérant se définit comme quelqu'un qui voit l'importance de défendre l'identité francophone, et de resserrer les liens de solidarité entre les franco-ontariens. C'est pourquoi il tient à ce que, lors du "Festival de la curd", il y ait seulement des chanteurs francophones, et il essaiera lui-même de ne pas parler l'anglais, sauf en cas de nécessité. Il n'hésitera pas à donner son appui à toutes les organisations franco-ontariennes. Parallèlement à son travail, RO mentionne qu'il a aussi été entraîneur d'une équipe de hockey de Saint-François qui a remporté plusieurs trophées pendant quelques années consécutives. Pour mener à bien la coopérative, RO pense qu'une des choses qui l'ont le plus aidé, c'est de s'être entouré "...de bonnes personnes" (faisant référence au consultant et à quelques employés). L'année passée la coopérative effectua un bénéfice d'un million de dollars, avec un chiffre d'affaires de 16 millions de dollars. C'est pourquoi plusieurs fermiers le qualifient comme

---

<sup>1</sup> Les fermiers pensent eux aussi que RL prenait soin de ses employés. On se souviendra qu'une fois RL eut une confrontation avec le CA à cause d'un désaccord sur l'augmentation de salaire aux employés. Le CA avait décidé de donner une augmentation seulement aux ouvriers de la production, et RL estima que cette mesure était injuste pour les autres "qui eux aussi mettaient beaucoup d'effort dans leur travail", contesta cette décision en assemblée. Il dénonça cette situation comme étant injuste et problématique, et alla même jusqu'à dire qu'en cas d'acceptation, il démissionnerait. L'assemblée l'appuya et la direction renonça. Ceci inspira beaucoup de respect envers lui, non seulement de la part des employés, mais aussi parmi les membres. Cette opposition latente entre les intérêts des fermiers, propriétaires de la coopérative et les employés, persiste encore, et amène à des évaluations du gérant très différentes, comme on le verra plus loin.

<sup>2</sup> À deux reprises, il a poussé et mit à terre deux employés, à la troisième fois, il fut licencié. Cependant, malgré son caractère, les employés reconnaissent qu'il était aussi très correct : "Lorsqu'il gagnait un prix, il le partageait avec nous". On pourrait se demander pourquoi si RL tenait tant à ses employés, il a continué à travailler avec un fromager dont il savait qu'i les traitait mal et pourquoi les employés les dissociaient aussi si nettement, vu qu'ils travaillaient ensemble.

étant un bon gérant : "Lors des bonnes années, il y a eu de bons gérants". Selon les fermiers, on doit ce succès en premier à RO, bien qu'il a compté sur l'aide du consultant : "Il a su s'entourer des bonnes personnes". Cependant, selon les employés, "le produit se vend tout seul", et ils estiment même qu'on devrait faire plus d'argent : "le gérant a gaspillé trop d'argent par ses erreurs". Avec la récente croissance de la coopérative, les opérations sont devenues plus complexes et il a fallu faire appel à des experts et effectuer des investissements onéreux. Ce qui explique, en partie, qu'il a fallu investir doublement pour obtenir le même million de dollars de gains qu'à l'époque de RL. Certains employés et consommateurs pensent aussi qu'on pourrait améliorer les ventes, mais que le prix du fromage Saint-François est très élevé. Ils ne pensent pas que les prix peuvent être justifiés par la hausse du prix du lait ni par la situation de cette PME qu'est la coopérative.

Sous la direction de RO, les moyens et projets de modernisation se poursuivent d'une manière encore plus intense : les activités deviennent plus complexes car la coopérative s'occupe en plus de la distribution et de la vente de ses marchandises; on recherche aussi une plus grande exactitude dans le poids du fromage et la fixation des prix; on produit des *curds* encore plus frais en changeant les horaires de travail; on cherche à acquérir des machines pour automatiser encore plus les opérations de l'usine, mais on n'a pas l'intention de licencier aucun employé, on *achète* ainsi une machine d'emballage d'un million de dollars; on pense changer la présentation traditionnelle des sacs de *curds*; on envisage de mettre sur le marché des emballages de 200 et 100 grammes et de vendre des *curds* en *vrac*; et envisage aussi une diversification dans le magasin par la vente de fromages fins et importés d'autres marques, etc. On dit de ce gérant que c'est "...un très bon ami...", et l'on mentionne à l'occasion sa disponibilité pour aider les autres. Mais en même temps, on parle de son manque de respect, de tact et de considération : "...mais ce n'est pas un bon chef". On critique surtout son caractère autoritaire: il ne les écoute pas et "veut toujours faire les choses à sa façon", "a un style *cowboy*". Il y a des gens qui critiqueront en plus sa tenue vestimentaire informelle et ses commentaires vulgaires à connotations sexuelles.

Il me semble ainsi que la difficulté pour la part des employés à accepter les changements qui ont lieu pendant la période de RO tient beaucoup à la façon dont ils ont été faits, à l'exception des changements d'horaires. Ils mentionnent à plusieurs reprises que ce qui gêne le plus sont les manières et le style de gérance de RO qu'on qualifie d'autoritaire. Les secrétaires et les employés font mention aussi des attitudes de camaraderie, solidarité et

bonne humeur entre eux qui leur permet de supporter de travailler sous pression et même d'endurer "les sautes d'humeur du gérant". Son échec comme fermier et dans le commerce de viandes, sa méconnaissance aussi sur les procédés de production et certaines erreurs et décisions controverses quant à l'achat d'équipements, ne l'ont pas aidé à gagner le respect des employés. Ce gérant, bien qu'il soit considéré comme un "un bon ami", qu'il soit un fervent et dévoué partisan de la cause franco-ontarienne et une personne très dévouée aussi à son travail, ne réussira à avoir du leadership parmi les employés et les gens de la communauté. Apparemment, on le percevra par ses actions et par son attitude, comme voulant seulement accroître les bénéfices de la coopérative. Pour essayer de résoudre ces tensions avec les employés, le consultant promouvra alors non seulement l'octroi de bonis, mais aussi l'implantation d'un nouvel organigramme et le projet d'une administration participative. L'octroi des bonis aura l'intention de revaloriser le travail des employés. L'organigramme imposera des limites à l'ingérence du gérant dans la section de production, domaine avec lequel il n'est pas familier et où il a perdu le respect. Et l'administration participative essayera de réformer d'une autre manière l'implication spontanée des employés lors de problèmes de production. Cependant, le changement d'horaires récent et la méfiance et le mécontentement accumulés contre le gérant limiteront les effets positifs que l'on attendait de telles initiatives.

En comparant les portraits des deux gérants, on peut constater des similitudes et des contrastes dans leurs styles respectifs de gérance. Contrairement à RL, RO manque de certaines aptitudes de leadership que possédait son prédécesseur. Cependant, tous les deux n'ont pas des valeurs très différentes quant à leur dévouement au travail et à l'importance qu'ils accordent à la modernisation des opérations. Par ailleurs, RO, en plus d'un manque de connaissances de base sur la fabrication du fromage, il agit sous une plus grande pression pour faire grandir la coopérative, et néglige la qualité des rapports avec les employés. Afin d'améliorer cette situation, le consultant plantera quelques changements, comme l'octroi de bonis et l'administration participative. Dans les commentaires de certains employés vis-à-vis ces changements, on constatera quelques difficultés pour qu'ils soient effectifs. Par exemple, dans le cas des bonis, on a l'exemple de la méfiance qui ressort sur leur finalité et leur utilité : "...cela nous donne de l'espoir, finalement, nous pensons qu'on reconnaît la valeur de notre travail, mais après notre motivation a baissé, nous nous rendons compte que rien n'a changé ..." (en faisant référence à l'attitude du gérant).

### III. Les modèles d'organisation et les valeurs du travail des employés et des fermiers

Avec les changements qui ont lieu pendant la période de RO, surgira une série de mécontentements parmi plusieurs employés et quelques membres. Ces derniers verront confrontés à plusieurs de leurs habitudes et valeurs de travail. Dans la persistance de certaines formes de travail, dans ces réactions à certaines initiatives, et dans les perceptions qu'on a du gérant et du consultant, il ressortira quelques-unes des valeurs les plus importantes de chaque groupe dans la coopérative (fermiers, gérant et employés).

#### III.1 Valeurs des employés

Plusieurs des critiques faites au gérant par les employés permettent d'observer que leur mécontentement est dû non seulement à un rejet de son style de gérance, mais aussi à une série d'inconvénients liés à "ses" initiatives. Il est possible d'observer aussi, dans plusieurs cas, une certaine incompréhension et une série de préjudices en relation a quelques-uns des changements. Le récent changement d'horaires par exemple, serait critique en disant : "C'est la faute du gérant de que maintenant les clients son habitues à des *curds* si frais". On ressent aussi la création d'un département de contrôle de qualité, parce que ce qu'il a signifié un réajustement dans le mode de travail, et l'on ne reconnaît pas toujours la pertinence des quelques procédures. L'acquisition aussi de la nouvelle machine d'emballage suscite des critiques à la suite d'erreurs et de retards; personne d'ailleurs ne voudra prendre la responsabilité de s'entraîner pour assurer son bon fonctionnement. Une autre série de critiques aura trait aux initiatives du gérant, telles que la mise en place de petits emballages de *curds* de 100 et 200 grammes ("Qui voudra acheter deux bouchées de *curds*"); la vente de *curds* en vrac ("Pourquoi ont-ils acheté une machine d'un million de dollars pour l'emballage"); la location d'un magasin à Ottawa ("ils sont fous avec leurs projets de multinationale"), et la vente de fromages d'importation dans le magasin de la coopérative ("Ils veulent tenir un magasin pour des gens de la ville"<sup>3</sup>).

---

<sup>3</sup> En effet, toutes ces mesures sont prises pour attirer une plus grande clientèle urbaine.

Concernant les derniers changements jugés positifs par les employés (octroi de bonis, création du nouvel organigramme, et le projet d'administration participative), il semble intéressant de noter qu'ils sont attribués entièrement au consultant. Au début, si ces changements furent acceptés et des attentes furent créés pour la solution des quelques malaises, peu de temps après, l'insatisfaction et la méfiance s'installèrent de nouveau : "Rien ne changera tant que le gérant ne partira pas"; "...il s'intéresse uniquement à avoir de bonnes relations avec les *farmers* en faisant plus d'argent". Quelques employés iront même jusqu'à me dire qu'ils aimeraient avoir l'opportunité, dans le cadre du projet d'administration participative, d'organiser des réunions avec les membres "pour qu'ils soient au courant réellement de ce qui se passe à la coopérative"<sup>4</sup>. La situation est telle qu'apparemment on a tendance à projeter personnellement une grande partie "des problèmes" dans le personnage du gérant.

Dans le discours des employés, on remarque alors deux tendances : la première consiste à souligner les points négatifs de la situation actuelle, la deuxième, à polariser et personnaliser les causes des "problèmes". Elles sont associées au gérant, tandis que les éléments positifs sont attribuables au consultant (figure lointaine mais bénigne).

Dans ce qui suit, je résumerai quelques-unes des valeurs observées chez les employés tout au long des chapitres antérieurs. Ici, je ferais référence surtout aux employés ayant le plus d'ancienneté à la coopérative, car c'est aussi le groupe avec lequel j'ai été le plus en contact. Ce groupe, dont quelques membres ont travaillé ensemble depuis plus de vingt ans, me paraît le plus représentatif d'une culture particulière de travail à la coopérative.

### *Identité et fierté*

Les employés se voient eux-mêmes, collectivement, et dans la coopérative d'une façon positive : "On est très fiers de travailler ici, là n'est pas le problème", dit un employé en faisant référence à ses camarades et à la situation avec le gérant. Cet orgueil, relié d'une certaine façon aux valeurs franco-ontariennes, est basé aussi sur ses efforts, ses connaissances et l'expérience acquise au travail. Il se crée aussi un sentiment spécial par

---

<sup>4</sup> De leur côté, les fermiers m'ont affirmé qu'ils ne visitent jamais le secteur de production, et ils essayent de n'avoir aucun contact avec les employés. Il avouent que souvent les employés viennent à eux pour se plaindre, mais qu'ils ne veulent pas se mêler de la tâche du gérant".

le fait de travailler à la Coopérative Saint-François, symbole de tradition et de succès économique franco-ontarien. Les principaux modes de fierté rencontrés à la coopérative sont donc de deux types :

A. Fierté des capacités individuelles, du poste occupé et du respect et de la reconnaissance que cela implique.

Plusieurs employés ont tendance à s'évaluer entre eux suivant leurs habilités et capacités. Ils éprouvent même une certaine fierté lorsqu'ils excellent dans une tâche et occupent un certain poste ("j'ai dû travailler fort et avoir de la patience pour arriver là où je suis aujourd'hui, je suis très fier de moi"; "je me sens très fier et satisfait lorsque je fais du bon travail"). Aussi, l'ancienneté, l'expérience et le statut qui en découle, seront alors liés à un sentiment de fierté, en vertu des capacités de chacun. Généralement, ceux qui travaillent bien ont aussi la reconnaissance de leurs pairs car, de cette façon, ils les aident aussi directement ou indirectement dans leurs tâches. Ceux qui ne s'impliquent pas trop et limitent leurs activités strictement à ce qui est nécessaire, obligent souvent les autres à assumer une plus grande charge de travail et créent des difficultés pour mener à bon terme leurs tâches. Il faut mentionner aussi qu'actuellement il y a un manque d'ouvriers dans l'usine pour effectuer certaines tâches, ce qui fait que ce genre d'attitudes s'intensifie.

Il faut ajouter, que parmi les employés, le travail de superviseur implique d'avoir travaillé auparavant plusieurs années dans chaque secteur de l'usine. L'expérience pratique acquise dans l'usine, l'ancienneté et les connaissances diverses, leur permettent alors d'obtenir l'autorité, la reconnaissance et le respect de leurs camarades. Cependant, les superviseurs conservent une attitude simple et continueront à fréquenter leurs camarades en dehors des heures de travail.

B. Fierté de travailler à la coopérative.

Comme déjà mentionné, le produit et le nom de la coopérative sont très populaires dans la région, car ils représentent un succès économique franco-ontarien, et parce qu'ils fabriquent un produit "traditionnel" de la région. De là, la fierté éprouvée par certains de travailler à la coopérative. En plus, la coopérative pratique une politique de promotion et solidarité avec tous les organismes franco-ontariens, ce qui a contribué à sa permanence. Ces organismes

pour leurs activités sollicitent généralement des dons de la coopérative (sous forme de paniers de fromages). La coopérative a octroyé ainsi de dons tels que : des ordinateurs pour des écoles du village, un écran géant pour le centre communautaire, des paniers de fromage pour tirages, etc. Travailler à la coopérative signifie alors pour plusieurs s'identifier à un produit et à une entreprise qui ont une excellente réputation auprès de la communauté et symbolisent en quelque sorte son propre succès. Voici quelques commentaires que j'ai entendus à cet effet : "Le fromage que nous fabriquons est l'un des meilleurs, bien supérieur à celui de Kraft", et "Par exemple, lorsque je pars en ville, généralement je porte ma veste de la fromagerie. Souvent ainsi je suis interpellé et l'on me demande si je travaille à la fromagerie. L'on fait beaucoup des commentaires sur le fromage. J'aime ça"; "Si je visite quelqu'un, on me demande toujours qu'à la prochaine fois je leur rapporte quelques 'curds'. Je me sens fier alors de travailler ici ", etc. Cependant, la fierté de travailler à Saint-François est reliée aussi à l'ancienneté. Les jeunes ne semblent pas ressentir quelque chose de spécial du fait qu'ils travaillent à la coopérative. Apparemment, ce genre de fierté sera alors un élément important de l'implication et du sens de responsabilité surtout des employés les plus seniors.

#### *"Attachement" et travail*

Pendant mon séjour à la coopérative, j'ai pu constater que plusieurs attitudes des employés concernant les us et coutumes de la région, impliquent précisément qu'on a tendance à développer un grand attachement avec le lieu de travail (ou sa culture du travail). J'ai eu l'impression qu'on préfère la stabilité et ce qui est familier. En général, les gens s'impliquent dans leur travail et leurs relations avec les gens (bien que tout ceci commence à changer avec les nouvelles générations). Pour eux, le travail ne se résume pas simplement "au travail", ils y passent presque la moitié de leur temps avec le même groupe de personnes. Pour les employés avec plus d'ancienneté, à l'implication dans leur travail s'ajoutent la fierté de l'expérience et le statut qu'ils ont obtenu au fur et à mesure que les années passent (on rappellera que plusieurs employés de l'usine ont plus de vingt ans d'ancienneté). Plusieurs s'habitueront à travailler d'une certaine façon et, à travailler dans la coopérative, ils sentiront qu'ils en font partie. Ce sentiment sera intensifié en plus par une ambiance de camaraderie ou de "petite famille" (comme ils l'appellent eux-mêmes) qui se crée avec les camarades de travail. Cependant, ce sentiment d'attachement pourrait s'affaiblir comme résultat de

l'ensemble d'expériences vécues pendant les dernières années. Les employés ont actuellement la sensation de " ...payer trop cher" (en se référant surtout aux nouveaux horaires et aux conditions de travail) "pour les erreurs des autres" (le gérant), mais aussi pour "l'enrichissement d'autres" (les cultivateurs et les directeurs). A ce sujet, me paraît très significatif que la personnalisation des problèmes dans la figure du gérant soit généralisé. Par exemple, au sujet de pourquoi ils ne participent presque pas aux réunions "d'administration participative", ils disent : "A quoi ça sert de donner notre opinion si on fait toujours ce que le gérant veut? Il prend toujours la décision finale!".

#### *La double crise de la culture du travail et de l'appartenance à la coopérative*

Le commentaire : "Maintenant, nous avons appris à nous taire et à obéir. On fait notre partie au travail et on rentre à la maison", que j'ai entendu à maintes reprises pendant mon passage à la coopérative, exprime aussi ce sentiment d'implication et d'attachement au travail. Ces commentaires révèlent aussi leur grande frustration et ressentiment « parce qu'on ne les a pas écouté » (ou pris en considération). D'après eux, cela aurait évité bien des erreurs<sup>5</sup> aussi. Ce mécontentement fera l'objet de plusieurs comparaisons avec le nouveau gérant RL : "C'était un homme très respectueux, et il nous écoutait"; "Il a aidé plusieurs"; "C'était tout un gentleman, habillé toujours impeccablement, et son comportement était correct, son vocabulaire n'était pas vulgaire"; "RL était très compréhensif"; "RL était loyal avec tous, il était très juste"; "Nous étions toujours sa priorité, il a pris soin de nous, nous étions numéro un"; "C'était comme un dieu, tout le monde faisait ce qu'il voulait"; "Il a toujours pris de bonnes décisions", etc.

À travers l'expression de leur frustration et des comparaisons avec l'ex-gérant RL, on constate alors que l'implication spontanée et le sentiment d'attachement font partie d'une culture de travail créée tout au long de plusieurs années, depuis peut-être l'époque de RL ou même avant. J'ai l'impression que ce mode de travail comporte toute une série de valeurs qui font que le personnel ne se considère pas comme "de simples employés". Leurs tâches ne sont pas considérées ainsi non plus comme une série d'obligations qui s'échangent pour un salaire. En plus de porter une attention particulière à une attitude et à

---

<sup>5</sup> D'après plusieurs employés, ces problèmes se retrouvaient surtout avec l'organisation de l'espace de travail, avec le choix de machinerie, etc.

un langage respectueux, et à une certaine considération vis-à-vis certaines situations personnelles (ou "un traitement humain"). Les employés pensent, à l'unanimité, que leur expérience et leurs efforts de toutes ces années (entre dix et trente-cinq ans), leur confèrent en plus le droit à un traitement "spécial" et plus de considération.

Par l'orgueil et "l'attachement" que les ouvriers disent ressentir pour leur travail à la coopérative, on peut déduire qu'avec l'attitude du gérant, ce que l'on ressent le plus est une distance affective qui s'impose par rapport à leur travail et à leur expérience à la coopérative. Ceci s'ajoute à la préoccupation toujours présente d'améliorer leurs conditions de travail. Donc, pour les aînés, l'affirmation d'attachement est reliée à un sentiment de frustration à la suite des changements récents. A l'opposé, on peut observer chez les jeunes une tendance au "détachement" vis-à-vis de leur travail, attitude qui, pourrait-on penser, découle des changements continuels d'emploi et au besoin de s'adapter aux changements technologiques. Ceci finira par avoir une influence dans leur implication au travail et leur sentiment de responsabilité, et leurs critiques envers le mode de gestion du gérant seront moins fréquentes.

À mon avis, l'attitude assez généralisée de s'impliquer spontanément et de s'attacher se reflètent dans les commentaires suivants : "J'assume des responsabilités qui ne me concernent pas, mais je tiens à ce que le travail se fasse bien et, si je ne le fais pas, personne ne le fera. Le problème c'est que je ne suis pas payé pour le faire, et cela implique du travail supplémentaire". Bien qu'ils considèrent injuste devoir travailler plus fort à cause d'un manque de personnel, ou par suite de la négligence de certains de leurs camarades, et d'après eux avec un salaire qui ne suit pas, il existe un fort sentiment de responsabilité qui découle en partie de la dynamique du travail que les incite à mener à bien leurs tâches.

Avec la crise des nouveaux horaires, il semblerait que ce sentiment d'implication et d'attachement se manifeste également. Plusieurs anciens employés de la production, bien qu'ils se soient plaints et aient menacé de quitter, ont avoué, parmi l'une des raisons de vouloir rester, le fort sentiment d'attachement à la vie dans la coopérative et le fait qu'ils "aiment" leur travail. Par exemple, un employé de plus de vingt ans d'ancienneté me dira : "Le problème, c'est que nous sommes très attachés à cette coopérative. Nous avons travaillé ici plusieurs années. C'est difficile et triste de devoir quitter, mais les propriétaires

et le gérant de la coopérative n'en tiennent pas compte". D'autres raisons qui les empêchent de quitter, c'est évidemment la difficulté de trouver un nouvel emploi, encore plus pour les gens de plus de 50 ans, et la difficulté à "recommencer à zéro" et n'avoir pas le niveau de salaire acquis avec l'ancienneté.

En résumé, on observe, une corrélation étroite, chez les employés les plus âgés, entre l'attachement exprimé à l'égard de l'entreprise et la frustration ressentie face aux changements récents qui ont affecté directement leur culture du travail. Cette frustration, se exprime principalement à l'égard du gérant, tandis qu'on attribue au consultant les changements positifs. Mais les travailleurs ressentent aussi la divergence de leurs intérêts par rapport aux cultivateurs, intéressés avant tout à voir la coopérative réaliser des profits ("trop-perçus"), peu importe les conditions des employés.

*"Les jeunes d'aujourd'hui" : différences de perception entre générations*

Comme déjà mentionné, il y a à la coopérative plusieurs employés dans le secteur de la production ayant plus de 25 ans d'ancienneté (environ 32%). Ces employés, comme déjà vu antérieurement, après tant d'années de travail à la coopérative, développent un fort sentiment d'attachement au travail, préservant, jusqu'à un certain point, un "savoir-faire" empirique concernant la fabrication du fromage, et un mode de travail dont ils se sentent fiers. À cet effet, j'ai entendu plusieurs commentaires exprimant la reconnaissance et le respect :

- "Je les ai bien choisis, ils sont très bons, très travailleurs. Je savais qu'ils resteraient à la coopérative" (RL, l'ancien gérant).
- "Le problème avec ces nouveaux jeunes gens, c'est qu'ils n'ont pas eu l'occasion d'apprendre des bons employés. Ainsi, ils ne vont jamais apprendre" (un employé qui travaille "seulement" depuis quatre ans à la coopérative).

Cependant, j'ai eu l'impression concernant le remplacement futur de ces vieux employés, qu'on a sous-estimé leur importance dans le fonctionnement de la coopérative, et que les effets négatifs pourraient se faire sentir plus tard. Les directeurs sont confiants qu'il n'y aura aucun problème en ce qui concerne la transmission du savoir-faire empirique, et toute une

série de valeurs reliées au travail. Quant à moi, j'ai entendu plusieurs commentaires de la part d'anciens employés qui vont dans le sens contraire, il me semble que les changements technologiques pourraient faire éventuellement que ces connaissances ne soient pas aussi indispensables:

- “Il y en a très peu qui ont un avenir ici. Pedro, le jeune qui vient d'arriver, lui a un avenir, je l'ai vu, il est très bon.”.
- “La plupart des jeunes veulent faire des études en informatique, à l'école on les oriente vers ce domaine”.

Un autre employé qui ne travaille pas dans le secteur de la production, confiera qu'à plusieurs reprises, les jeunes ne restent pas parce que les ouvriers qui ont de l'ancienneté ont peur d'être remplacés et ils les traitent mal. Cependant, il est certain que les jeunes ont un autre genre d'inquiétudes et de valeurs, et ça pourrait s'observer dans son travail. Ce qui signifie qu'il y aura une plus grande rotation de personnel que dans les années précédentes (avec tout ce que cela implique), et les nouveaux employés se sentiront moins impliqués et responsables dans leur travail. Tous les changements survenus dans la communauté et dans la région (grande mobilité, migrations constantes, préférence pour les études, diminution des liens de famille, etc.), ainsi que les changements de ces dernières années dans le fonctionnement et l'organisation de la coopérative, pourraient expliquer cette attitude des jeunes. Par ailleurs, ces nouveaux ouvriers seront probablement plus à l'aise aussi avec la nouvelle culture de l'entreprise proposée avec la nouvelle réorganisation; les gens devant se limiter uniquement à obéir et à faire les tâches à leur charge.

*"Prendre les choses personnellement"*

Comme mentionné dans les chapitres antérieurs, les relations familiales ou d'amitié entre employés sont courantes à la coopérative. Après avoir travaillé ensemble pendant plusieurs années, l'ambiance, suivant leurs propres paroles, ressemble à une "petite famille". On affirme que la majorité d'entre eux sont aimables, chaleureux, et même solidaires en cas de situation personnelle difficile. À plusieurs reprises, j'ai entendu aussi par exemple : “Mais qu'est-ce qu'on va faire, c'est nôtre ... (Pierre, Robert, etc.), il est comme ça”, comme si la personne en question appartenait en effet à une famille et qu'on devait l'accepter telle qu'elle (Pendant les conflits les fermiers feront des commentaires semblables : "il y a

toujours des moutons noirs dans les familles", "La famille s'est déchirée"). Les ouvriers commentent aussi que l'ambiance de "petite famille" avec leurs camarades de travail, leur permet d'endurer la situation avec le gérant. Ils se le rappellent et font de nombreuses comparaisons avec l'ancien gérant RL qui "prenait bien soin d'eux". Ceci pourrait suffire à expliquer peut-être qu'on prenne d'une façon personnelle certaines actions et attitudes au travail. Par ailleurs, même les gens du village ont affirmé que c'est un trait caractéristique de la culture francophone et des gens de la campagne d'être très émotifs et sensibles. Selon eux c'est pourquoi ils ont toujours tendance à prendre les choses personnellement « à cœur » et d'être rancuniers (évitant de s'exprimer ouvertement sur le conflit). En cas de conflit, des groupes d'opinion se forment dans la communauté (environ 90% des ouvriers habitent dans les villages voisins). Comme cela arrive souvent dans les petites localités, les conflits dépassent alors les frontières du "travail" et le territoire de la coopérative.

Cette attitude de "prendre les choses de façon personnelle" pourrait alors signifier une conception du respect plus traditionnel chez les francophones et expliquer l'intensité des rancunes envers le gérant. Parmi les fermiers, on pourrait dire aussi, que c'est la même situation. On peut se rappeler par exemple des rancunes qui ont duré des années après le conflit de quotas dans les années 60. Il y aurait de fermiers qui vont jusqu'à dire que, pendant les réunions de l'assemblée les discussions, les positions seront aussi influencées par l'animosité qui s'est créée parmi les membres par des conflits anciens. Il y aura aussi des gens qui préféreront garder silence pour ne pas avoir à confronter quelqu'un.

Dans les cas des employés, cela explique aussi qu'on vénère autant la personnalité "paternaliste" de l'ancien gérant RL, et même LL (le gérant qui lui succéda), car d'après eux, tous les deux "firent beaucoup pour eux" et ils les traitèrent bien. Concernant cet aspect, il est intéressant de constater que le gérant RO, quant à lui, met toujours l'accent sur la loyauté qu'on doit avoir envers la coopérative. Il qualifie comme "déloyaux" les auteurs des critiques, désaccords et plaintes envers l'administration. Dans ces arguments, les deux côtés font appel d'une certaine forme à un "devoir de famille" des uns envers les autres. Les deux groupes, dans les deux cas, utilisent aussi dans leurs discours l'identification personnelle à la coopérative, alors qu'en réalité, chacun s'identifie plutôt à son modèle d'organisation très particulier (et "convenable") en cherchant à protéger ses intérêts.

À cet effet, j'ai trouvé étrange que les employés attribuent la responsabilité des décisions "négatives" au gérant, tandis qu'on attribue au consultant uniquement les "positives". On ne tient pas compte du fait que le gérant et le consultant travaillent aussi en collaboration, et aussi l'éventuelle influence et la part de responsabilité du CA dans la prise de certaines décisions. Le gérant serait-il en effet responsable de toutes les décisions "négatives", seulement intéressé à augmenter les bénéfices de la coopérative, ou est-il possible que le malaise des employés avec le gérant RO soit si profond qu'il affecterait son objectivité<sup>6</sup>? Parmi les employés, on ne tient pratiquement pas compte de la position intermédiaire du gérant (entre le groupe des employés et celui des membres), on lui impute toute la responsabilité et on lui attribue toutes les erreurs. Comme déjà commenté dans le chapitre deux, peu d'ouvriers feront des commentaires positifs sur le gérant, et personne ne soulignera ses qualités, comme le font les fermiers : "C'est un bon gérant, il a pris les bonnes décisions et a su s'entourer de personnes convenables", "C'est un homme très travailleur, on ne peut demander plus"; et quelques rares employés : "Je n'ai jamais eu de problèmes avec lui, il ne m'a jamais refusé ce que je lui ai demandé"; "C'est un bon ami"; "Je lui ai expliqué ma situation et il s'est montré très compréhensif et il m'a aidé pendant une certaine période"; "Il est très humain, un jour, un des employés eut un accident de la route et le gérant l'a aidé personnellement".

Dans cette section, on peut conclure que les ouvriers ne s'identifient pas au mode de gestion impersonnelle, et tiennent beaucoup compte du respect et des attitudes cordiales, la considération "d'autrui". Ceci est implicite dans la métaphore qu'ils emploient de la "petite famille" pour décrire l'ambiance de travail. De là aussi l'importance que le gérant tienne compte de leur situation personnelle. Le cas de la femme enceinte dans une situation économique précaire étant un exemple. Tous les employés ont trouvé impardonnable qu'on n'ait pas eu pitié de sa situation et qu'on l'ait renvoyé. Et il y a aussi le cas d'une secrétaire qui ayant travaillé pendant des années pour la coopérative, a été renvoyée à l'arrivée de RO. D'ailleurs, certains employés de la production se sont plaints directement aux fermiers de cette "injustice" : "Il n'avait aucun justificatif valable", "Il voulait simplement faire rentrer sa propre secrétaire".

---

<sup>6</sup> Comme individu, mis à part son échec comme fermier et dans une autre affaire, le gérant ne partage pas les valeurs sociales des gens de la communauté. Les fermiers et ouvriers critiqueront même sa tenue vestimentaire, en disant : "Dans quel établissement voit-on un gérant portant des jeans ou des bermudas?".

*"Ambiance chaleureuse" ou de "Petite famille"*

La camaraderie, le jeu et les blagues au travail font aussi partie du type de relations qui existent à la coopérative, et qui créent "une ambiance chaleureuse" ou de "petite famille". Les nouveaux employés trouvent cette ambiance très agréable et attrayante, plusieurs déclarant même que c'est "amusant de travailler ici". En général, les rapports des gens au travail sont très cordiaux et respectueux, sans exclure certaines blagues à connotation sexuelle entre femmes et hommes. Généralement, les conversations entre employés masculins, porteront sur des parties de hockey, ou des sorties au bar ensemble, quelques fois on parlera d'un peu de politique et d'économie, et hors de ma présence, de femmes aussi. En général, les femmes aborderont des thèmes plus intimes. Mais, en résumé, j'ai l'impression que les gens travaillant à la coopérative sont très solidaires devant les problèmes personnels de leurs camarades. Cependant quelques directeurs feront des critiques sur l'authenticité de ses relations de "petite famille", en argumentant que précisément en cas de conflit d'intérêts ces relations sont très fragiles et les rancunes restent pendant plusieurs années. Moi personnellement, je n'ai pas eu l'opportunité de corroborer ces commentaires. On peut considérer que dans n'importe quel milieu de travail il existe des conflits et des intrigues.

En général, le style de travail à la coopérative me semble en harmonie avec le style de vie adopté par les gens de la région. Il est caractérisé par la stabilité, la non extériorisation des problèmes en une ambiance "chaleureuse" avec des gens qui aiment faire des blagues. La tenue informelle du gérant et des directeurs, ainsi que celle des secrétaires, et le manque de différences symboliques de statut dans la décoration des locaux de travail, contribueront à mon avis à créer aussi une ambiance plus agréable.

*"Le manque d'encadrement", "Tout est ambigu"*

À plusieurs reprises j'ai entendu parmi les employés les commentaires suivants : "Nous sommes une 'gang de fous'", lorsqu'un problème arrivait. Ils les faisaient sous une forme de blague, mais à travers ce genre de commentaires il me paraît implicite qu'on reconnaît ainsi que certaines erreurs sont ridicules et en même temps que cette façon d'agir est presque inévitable. L'actuel directeur de production m'a dit que ces problèmes sont dus à une manque d'encadrement. Plusieurs directeurs ont ainsi comme perception que certains

employés font aussi preuve d'un manque de "professionnalisme" au travail. Cependant, il faut noter que les gens sont habitués à travailler de cette façon depuis plusieurs années. Seuls, dans plusieurs cas, ils ont créé leurs propres méthodes pour travailler. En plus j'ai observé que certaines procédures sont faites à la main, les gens presses ou fatigués ont tendance alors à faire les choses à "l'a peu près".

Cette forme "floue" du travail, ce "manque d'encadrement" a pour ainsi dire, une contrepartie positive : une ambiance de travail moins tendue et agréable, qui permet d'apprendre avec les erreurs et d'être plus créatif. Ceci permettra donc l'initiative et la flexibilité. Ces caractéristiques sont très utiles dans une usine de la taille de la coopérative, où le personnel doit faire toujours des concessions et s'adapter, comme exécuter certaines tâches qui ne font pas partie de leurs tâches officielles (par manque de personnel ou découlant de la négligence de quelques camarades). Plusieurs employés m'ont fait aussi en ce sens le commentaire, que contrairement aux entreprises syndiquées, à la coopérative, on tolère plus les erreurs, mais qu'en contrepartie, ils n'ont pas les mêmes niveaux de salaires, ni d'avantages sociaux, ni de protection de leurs droits<sup>7</sup>. On m'a dit que, dans un autre établissement, "Ce gérant ne travaillerait plus ici, et certains ouvriers non plus".

Au sujet de ce "manque d'encadrement", il y a aussi des commentaires intéressants qui font allusion au nouvel organigramme. Dans plusieurs commentaires, il se parlera des aspects positifs de sa création. Ils disent qu'ils sont beaucoup mieux avec le nouvel organigramme parce que le gérant ne crie pas après eux et ne continue pas "...à critiquer ce qu'il ne comprend même pas". En plus, il paraît qu'ils s'entendent très bien avec le nouveau directeur de la production. Dans des secteurs spécifiques, comme la maintenance, plusieurs ouvriers pensent aussi qu'avant la mise en place de l'organigramme, tout était confus, car ils recevaient des ordres émanant de plusieurs personnes et ils ne savaient pas lesquels étaient prioritaires : "C'était comme s'il y avait plusieurs "bosses", et l'on n'arrivait pas à faire grand chose"; "...à présent, le nouveau directeur de la production se charge de mettre de l'ordre dans tout cela". D'après un directeur, ce manque d'encadrement est caractéristique à toutes les coopératives rurales : "L'autorité et la propriété sont floues"; un autre ajoutera : "Ils sont toujours habitués à faire les choses à leur façon, et il n'y a aucun ordre, l'autorité est 'floue'". On peut observer alors que le "tout est flou" fait ainsi allusion également à deux

---

<sup>7</sup> Ils apprécient le fait que la coopérative, contrairement aux autres établissements, organise et paye les fêtes de Noël et ils reçoivent en plus d'excellents cadeaux.

éléments contradictoires de l'organisation coopérative : la démocratie ou "anarchie", exprimée par les phrases : "Tout est ambigu", "Manque d'encadrement"; et le paternalisme et autoritarisme des gérant RL et RO.

Ce contraste dans les perspectives des employés et des directeurs permet d'observer la transition que se fait dans le travail des employés à cause d'une série de valeurs et d'exigences propres au processus de modernisation (organisation bureaucratique, productivité, nouvelle technologie, etc.). Les employés expérimentent ainsi quotidiennement la confrontation entre une série de valeurs soutenant leur culture de travail et une série de valeurs propres au fonctionnement du marché. Par exemple, quelques-unes de ces valeurs, reliées à leur identité franco-ontarienne seront du genre : "Prendre les choses personnellement"; la création d'une ambiance "chaleureuse" ou de " Petite famille"; et un style de travail caractérisé par "Un manque 'd'encadrement'" et "Tout est ambigu"; ainsi qu'une recherche de stabilité par la tendance à "l'attachement" au travail. Parmi les employés avec plus d'ancienneté, leur fierté personnelle découlant de leurs capacités et statuts acquis dans une coopérative aussi populaire, seront aussi des valeurs qui contribueront à leur implication. Tout ceci fait partie d'une culture particulière qui s'est développée après vingt ou trente ans de travail ensemble.

Le nouveau projet d'administration participative devra ainsi tenir compte de l'importance des anciennes méthodes de participation directe, spontanée et informelle. Cependant, les valeurs des employés actuels contrasteront avec plusieurs valeurs des "jeunes de maintenant". Ceci permet d'observer quelques changements importants dans le style de vie de la région, et spécifiquement ceux à venir dans la culture du travail (spécialement dans le secteur de la production).

Pour la section des employés, on peut conclure que les problèmes et les malaises sont produits non seulement à cause du récent changement d'horaires, mais aussi pour un leadership inadéquat. Plusieurs employés considèrent que le gérant actuel, RO, est une personne qui, par son autoritarisme et ses modes brusques et grossiers, manque à une des valeurs les plus importantes : la cordialité dans les manières, c'est-à-dire, la considération et le respect pour l'autre. En quelque sorte, on critique le fait qu'il ne suive pas certaines règles d'étiquette, on arrive aussi par exemple à le critiquer pour son habillement et son langage vulgaire. Il est considéré en plus une personne "incapable", pour son manque de certaines

connaissances "pertinentes". Selon les employés de production, l'autoritarisme de RO l'amènera ainsi à prendre plusieurs décisions erronées. Apparemment le mécontentement avec le gérant s'intensifiera chaque fois plus en augmentant la résistance au changement. Une année après ma visite, les employés de production ne lui adressent plus la parole. L'opposition entre les valeurs du gérant et les employés, fait aussi ressortir le contraste entre les valeurs propres à une certaine culture de travail, et les valeurs "modernes" ou "capitalistes". Les changements sans doute seront inévitables, la modernité et le marché presseront fortement à faire toujours plus de modifications dans la coopérative. Mais de chercher des modes de travail plus efficaces en même temps qu'on cherche de respecter certaines us et coutumes des gens, pourrait être un défi intéressant pour l'actuelle direction. La culture du travail qui s'est créée dans la coopérative possède plusieurs éléments très positifs qui méritent la peine d'être préservés et stimulés.

### III.2 Valeurs des fermiers

Pendant la période de RL, à la différence de celle de RO, les problèmes s'expérimentent surtout au niveau des fermiers. Comme j'ai mentionné dans le premier chapitre, ceux-ci étaient dus à des changements dans les politiques de production (création de catégories de lait : *pool 1* et *pool 2*), et des réactions de quelques membres à cet égard. Par contre, pendant la période de RO, non seulement les problèmes et les conflits entre les membres surgiront à cause de raisons similaires, c'est-à-dire, problèmes à la suite de certaines politiques gouvernementales qui causent des conflits d'intérêt et personnels. Il y aurait aussi des conflits à cause de l'initiative d'un petit groupe de membres qui en plus de vouloir faire de la coopérative une société d'actionnaires (c'est-à-dire une entreprise complètement capitaliste), demanderont des ristournes sur le lait qu'ils exportent et qui n'allait pas à la coopérative<sup>8</sup>. Ce groupe de membres sera également mécontent avec certains agissements du consultant et une série de réformes qu'il a implantées, telles que la nouvelle organisation des assemblées et les réunions du conseil administratif<sup>9</sup>. Ils diront ainsi qu'il prend trop de pouvoir".

---

<sup>8</sup> Les exportations se sont effectuées seulement pendant la période 2000-2001.

<sup>9</sup> De même que pour les ouvriers, les membres étaient habitués à un type d'organisation plus floue, sans encadrement.

Quelques-uns des membres les plus anciens affirmeront à cet effet qu'ils ont l'impression que plusieurs membres adoptent maintenant une attitude plus individualiste : "Les gens avant étaient plus coopératifs"; "Avant il y avait moins de problèmes entre les membres pour faire du travail bénévole"; "Maintenant il y a plus d'argent mais plus de 'chicanes', on parle même de choses personnelles"; "les gens s'impliquaient davantage dans la coopérative et ils étaient plus motivés pendant les réunions", etc. En effet, divers facteurs pourraient produire ce genre de changements :

- La prospérité de la coopérative pourrait inciter à adopter des comportements plus individualistes.
- Avec la prospérité de la coopérative, et ses opérations devenant de plus en plus complexes, on a embauché quelques experts, ce qui a réduit l'implication des membres et la capacité de le faire.
- Les changements dans les coutumes et valeurs pourraient aussi avoir une influence. Avant, par exemple, l'aide mutuelle était nécessaire pour faire un travail (corvées, battages en gang), et tout ceci a changé maintenant avec les changements technologiques. Le pouvoir de l'église, dans les coutumes de l'époque, contribuait à raffermir les comportements et les gestes de solidarité. À présent, les réunions et veillées familiales sont de plus en plus rares.
- À présent les membres sont rarement en contact entre eux. Ils ne se rencontrent que lors des assemblées annuelles.

L'individualisme et le manque d'implication mentionné par les anciens membres sont associés à plusieurs niveaux de changements. Dans ce qui suit j'analyserais plus en détail quelques-unes des valeurs les plus importantes dans le discours des fermiers. Mon contact avec ces derniers a été cependant très limité, ainsi l'information qui suit est basée uniquement sur quelques entrevues et des observations lors d'une réunion du conseil administratif et de l'assemblée annuelle.

### *Implication*

Apparemment, la plupart des fermiers sont très satisfaits du travail du consultant et du gérant. Ce dernier est surtout apprécié car il tient son travail à coeur, c'est-à-dire, il n'agit pas comme s'il s'agissait "d'une simple job". Quant au consultant, il a gagné la confiance des fermiers surtout à cause des bénéfices réalisés par la coopérative. Ses connaissances et son expérience lui valent de plus en plus une plus grande reconnaissance et autorité.

En même temps, se créera ce qu'on appelle le "groupe d'opposition" ou des "trois mousquetaires". Ce groupe est formé de trois producteurs<sup>10</sup> qu'on été accusés de traîtres à cause des demandes faites à la coopérative<sup>11</sup>. Ces membres se sont impliqués depuis toujours avec véhémence dans la prise de décisions pendant les réunions CA ou lors des assemblées. Ils critiquent aussi les autres : "Ils ont peur de parler en public", "Ils craignent le qu'on dira-t-on", "Ils sont comme des moutons, ils ont peur d'avoir des problèmes avec les autres", "Ce qui se passe, c'est qu'ils ne comprennent pas les explications du consultant et ils ont peur de demander".

Pour les membres de ce groupe (appelé aussi le "groupe d'opposition"), la situation avec le consultant éveillera des craintes et de la méfiance. En disant qu'ils parlent aussi en nom de plusieurs autres membres qui ont peur de s'exprimer, ils feront le commentaire : "Nous aimerions que nos gens comprennent ce que SS (le consultant) leur explique, nous voulons que ce soient eux qui parlent et répondent à nos questions dans l'assemblée". On critique aussi le consultant : "Il prend trop de pouvoir", "Il n'est pas neutre", "C'est lui qui dirige tout", "Il ne se conduit pas d'une façon professionnelle", "À présent, l'assemblée a seulement le pouvoir du CA", "Il prend des décisions sans nous consulter", "Au CA, on ne discute plus comme avant car tu penses que maintenant personne ne veut plus être au conseil. SS dirige tout", etc.

Cependant, ceux qui appuient le consultant diront que ces objections révèlent uniquement l'aversion personnelle de ceux qui parlent contre lui. Quelques-uns les qualifient même de "déloyaux" (pour avoir amené la coopérative à la Cour). On dit que ces membres ont toujours causé des problèmes. Le "groupe d'opposition" réagira à ces accusations en

---

<sup>10</sup> D'un total de 42 membres.

<sup>11</sup> Ils exigeaient qu'on leur paye aussi des ristournes sur le lait qu'ils exportaient.

rétorquant : "Si la coopérative ne fait pas son travail, je peux partir, la coopérative n'est pas à nous", "J'ai le droit de veiller à mes intérêts", ou "Les gens pensent que j'agis par intérêt personnel, car bientôt je vais me retirer, mais la proposition d'émettre des actions est basée sur un fait réel, d'ici quelques années, il n'y aura plus de relève. Qu'allons-nous faire pour solutionner ceci?". Apparemment alors, ces membres ne considèrent pas important le fait que la société par actions équivaut à transformer la coopérative en une entreprise capitaliste. Ce qui irait à l'encontre de la mission de la coopérative et des principes qui ont été à l'origine de sa fondation et survivance jusqu'à ce jour.

Il est intéressant de noter que les membres qui critiquent le plus fortement le fonctionnement de la coopérative, ont été auparavant des membres du conseil d'administration (certains ayant été même des directeurs), et à l'époque ils s'étaient distingués par leur initiative et leur leadership. Par exemple, l'un d'entre eux a été l'organisateur du "*kidnapping*" des camions de lait en 1989. Un autre a été aussi directeur du CA de la coopérative agricole pendant une période très difficile, et il a été reconnu par ses habiletés pour "mettre de l'ordre" (il avait refusé le poste de président à Saint-François à cause de "ses multiples occupations"). Ces membres, aussi impliqués auparavant dans la coopérative, ressentent alors la perte de contrôle qui a résulté de l'embauche du consultant, mais leurs critiques, à mon avis, semblent ouvrir la porte en même temps à une réflexion sur les orientations futures du fonctionnement de la coopérative. Avec l'arrivée des experts comme le consultant, une technocratie nouvelle est introduite à la coopérative. Ceci peut susciter une certaine insécurité auprès de divers membres, car peu comprend ce que ces derniers "sont en train de faire". Il est intéressant d'observer aussi la contradiction qui ressort entre les perceptions et attitudes de ce groupe de membres : ils sont favorables à la croissance et à la transformation de la coopérative en une entreprise capitaliste, mais en même temps, ils s'opposent à la croissante "centralisation" dans l'administration qui limite de plus en plus son pouvoir ("L'assemblée n'a plus de pouvoir"). Pour eux le responsable du nouveau type d'organisation, le consultant, "ne respecte pas" non plus certains us et coutumes dans la façon de s'adresser à eux et de réaliser les réunions : "Il ne garde pas sa place, il agit comme un membre et il n'en est pas un. Regarde le gérant, il sait quelle est sa place".

### "Esprit coopératif"

Comme déjà mentionné, "Au début, la coopérative a vu le jour dans un contexte de grandes familles, de multiples liens de parenté dans la communauté, des coutumes de bon voisinage, des valeurs catholiques, des coutumes de solidarité (les corvées, venir en aide lorsque quelqu'un était malade, etc.), etc., etc.". Pendant une certaine période, il y aura aussi l'influence de quelques leaders croyants à "l'idéal coopératif" promulgué par l'église catholique à travers l'UCFO. En grande partie, ceci déterminera les stratégies des membres durant les crises. Le besoin des membres de se maintenir unis pour survivre, dans le cas de la Coopérative Saint-François me paraît exister ainsi en *continuum* avec un style de vie, et postérieurement avec un idéal coopératif.

Par contraste, le discours actuel "coopératif" véhiculé par les membres se trouve dans un contexte où les attitudes individualistes sont prédominantes. Le besoin de solidarité, clé de "l'esprit coopératif" qui les unit au début, sera cependant toujours présent. Les intérêts et les valeurs de chacun des membres seront les seules à déterminer actuellement la qualité de cet "esprit coopératif". L'homogénéité des valeurs déterminera alors dans le futur la cohésion du groupe. On comprend pourquoi les membres insistent à ce que l'on accepte seulement des francophones à la coopérative. Appartenir à ce que l'on pourrait appeler un "clan" franco-ontarien, catholique, rural, où en plus de nombreux membres sont parents avec les premiers fondateurs, c'est ce qui a permis l'existence d'un certain "esprit de solidarité" ou "esprit coopératif" qui contribua à créer une ambiance particulière dans la coopérative. Liée à l'identité franco-ontarienne, on pourrait parler aussi de la création d'une culture de résistance ou survivance dans une ambiance majoritairement anglophone et capitaliste.

Une autre observation intéressante au sujet de "l'esprit coopératif", c'est sa relation avec la rhétorique de la famille. Les deux constituent des valeurs positives communes aux sociétés traditionnelles rurales, qui seront limités en quelque sorte par des valeurs qui font qu'on "prend les choses personnellement". Dans les deux cas, avec les employés et les fermiers, ces valeurs vont être confrontées avec les derniers changements dans l'organisation de la coopérative. Ce qui est particulier dans le cas des fermiers, serait l'appréciation contraire

parmi eux-mêmes, du consultant et du gérant et la création d'une faction "pro-actions". Ceci probablement reflète l'émergence d'une mentalité plus capitaliste.

Finalement, pour conclure cette section, j'aimerais ajouter les observations suivantes :

1. On observe chez les membres et la direction ce que j'appellerais un « fétichisme des chiffres » : on mesure tout ce qui arrive à la coopérative en invoquant – de façon toujours imprécise d'ailleurs - les "chiffres". Par exemple, lorsque je posais des questions sur la situation des employés de la coopérative, l'un et l'autre camp justifiaient souvent leur position en disant qu' : "Autrement, ils l'auraient vu dans "les 'chiffres". Cette référence d'ordre quasi incantatoire permettait d'évacuer une analyse plus fouillée d'une situation complexe.
2. Cette même complexité de la situation actuelle a abouti à une quasi totale concentration des responsabilités administratives. Malgré les tentatives d'administration participative, les membres ne sentent pas se renforcer ou se développer un sentiment d'implication, de "loyauté", de "solidarité", d'"attachement", etc., En même temps, ils affirment que de tels sentiments sont nécessaires dans une "véritable" coopérative, et surtout dans un contexte où de plus en plus, l'identification des membres avec Saint-François, sa mission et son histoire, finira par s'affaiblir. La concentration des responsabilités et du pouvoir semble engendrer aussi une apathie croissante, de l'incompréhension, de la dépendance et de la méfiance.
3. Dans le même sens, à plusieurs reprises j'entendais les commentaires suivants : "La coopérative n'est pas à nous", ou "Si ça fait pas mon affaire, je peux m'en aller". Le sentiment d'appartenance d'autrefois me semble en passe d'être remplacé par une perception très individualiste. Légalement, la coopérative appartient aux membres, les producteurs de lait. C'est pourquoi plusieurs se disent propriétaires lorsqu'il arrive quelque chose qui ne leur plaît pas et voient que leurs intérêts économiques pourraient être affectés. Pour la bonne marche future de l'organisation, je crois qu'il serait important qu'on puisse discuter de tout ceci et qu'on mette ces choses au point si on veut respecter l'idéal coopératif qui a été à l'origine de la fondation de la coopérative et qui les a amenés où ils en sont maintenant.
4. Cela saute aux yeux que, vu le cloisonnement croissant des activités dans la nouvelle division du travail, les employés, et même le gérant, ont une vue partielle de la situation de la coopérative. Au-delà des différences d'intérêt, des divers conflits et

problèmes que traverse la coopérative, il manque aux divers acteurs une vue d'ensemble de ce qui se passe. En effet, quelques membres estiment que "le problème" ou la "solution" est entre les mains du consultant, tandis que les employés pensent que "le problème" ou la "solution" est entre les mains du gérant. Les membres pensent que c'est le consultant qui détient le pouvoir par ses connaissances et son tempérament, et pour les employés, c'est le gérant qui a le pouvoir, car d'après eux, il peut même manipuler l'information.

5. Au-delà de ces divisions, on perçoit cependant encore l'adhésion à une vision commune. De la bouche même des gens de la communauté, j'ai entendu des commentaires qu'on peut résumer ainsi: Ils se méfient surtout des étrangers (surtout des "Anglais" et des "gens de la ville"); ils sont solidaires entre eux, attentifs et chaleureux; ils ne s'intéressent pas aux études ni à la politique; ils aiment ce qui est familier, ils n'aiment pas la ville, ni être loin des leurs; ils font attention à l'argent et ont l'habitude d'épargner; ils sont très sensibles aux mauvaises manières et sont rancuniers, ils parlent beaucoup "sur le dos des gens" et ont tendance aux commérages : "On finit par tout savoir". Aussi, ils ne font pas la différence entre le travail et leurs affaires personnelles, ils ont des attitudes obstinées et empreintes d'orgueil; ils aiment l'humour et le jeu, les sorties entre amis; ils parlent avec fierté qu'ils travaillent beaucoup et du travail difficile accompli; ils sont fiers de l'expérience acquise; ils aiment le calme... et les fermiers aiment pouvoir s'adonner à la traite et "toucher leurs vaches" ("on doit avoir la vocation, tu dois aimer les animaux").

6. Pour éviter que la compartimentation des tâches et la recherche d'une plus grande productivité n'amènent les fermiers à devenir de plus en plus distants entre eux, le gérant se propose d'organiser plus d'assemblées et d'autres activités pour qu'ils aient l'occasion de se réunir et de se connaître afin de fonctionner plus comme une "véritable" coopérative.

7. Pendant mon séjour à Saint-François, j'ai eu l'impression que la prospérité et l'indépendance relative actuelle des fermiers, favorisent de moins en moins le coopérativisme. À présent les membres ont tendance à se concentrer de plus en plus sur leurs propres activités et intérêts personnels. Mais la majorité des membres continuent à appuyer en quelque sorte le coopérativisme et la cause franco-ontarienne, ce qui montre l'importance du niveau symbolique, au-delà des intérêts matériels.

8. Jusqu'à aujourd'hui, la coopérative et la communauté se sont développées en étroite interrelation, même si les exigences du marché ont réduit progressivement le nombre de fermiers membres. La solidarité entre la coopérative et la communauté s'est aussi renforcée du fait qu'une bonne proportion des employés provient de l'agglomération des environs immédiats.

9. Plusieurs fermiers membres n'habitent plus dans environs immédiats de l'usine : actuellement, 27 sur 42 sont établis à Saint-François. Il y en a qui se trouvent ailleurs mais dont leurs ancêtres viennent d'ici, ou qui sont les descendants de quelques fondateurs. Y a-t-il une différence entre ceux qui vivent ici ou dont leurs racines proviennent de Saint-François et les autres? Quelques membres, dont les plus anciens de la coopérative, pensent que ceux qui n'ont pas beaucoup de liens avec Saint-François, quittent plus facilement. C'est pourquoi, ils résistent et craignent d'admettre à la coopérative des fermiers suisses ou qui habitent dans des villages plus éloignés. Je pense que toutes ces données, vu la situation actuelle et le peu de relève, vaudraient la peine d'être analysées plus en détail. Il pourrait s'avérer nécessaire dans un futur pas très lointain l'adoption de nouvelles stratégies de recrutement des membres.

10. Ca arrive souvent que plusieurs des membres et des employés se sont informés, ou plutôt mal informés, de tout ce qui se passe à l'intérieur de la coopérative par des "rumeurs" ou "commérages", ce qui cause de nombreux malentendus. Ce serait très utile de créer un mécanisme d'intermédiation pour résoudre cette sorte des problèmes.

#### **IV. Conclusion**

L'impact de la situation économique nationale et régionale marque encore aujourd'hui la vie de la coopérative. Pendant les derniers temps de la gérance de RL, le problème de l'insuffisance des quotas de lait existera encore à la coopérative. Mais d'après les membres, il y aura une pression sans précédent pour accroître et maintenir une bonne qualité de production. Actuellement, la concentration croissante de la production et l'ouverture du marché qui résultent du Traité de libre échange (TLC), créeront une situation sans précédent, où la survie de la coopérative est sérieusement menacée si elle ne grandit pas. Ainsi, s'il est vrai que depuis sa création la coopérative a été obligée de suivre toujours le rythme de la "modernité" afin de survivre sur le marché, jamais comme à présent elle n'a fait face à un tel dilemme : "s'agrandir ou mourir". Ces temps-ci, on a recours ainsi à l'expertise externe professionnelle et l'on adopte des systèmes sophistiqués de comptabilité et finances. On embauche dans certains secteurs du personnel plus qualifié et mieux préparé pour faire face aux nouveaux buts fixés. On envisage de nouvelles formes d'organisation et de contrôle de qualité, ainsi que de coûteux investissements en technologie de pointe.

Les changements découlant de cette forme de modernisation et la façon de les implanter, dans plusieurs cas ont suscité des problèmes et de grands malaises parmi certains membres et surtout parmi le personnel de l'usine.

Un bon gérant... et un bon fromage!

Lorsque j'ai demandé aux membres les raisons du succès de la coopérative, plusieurs ont répondu qu'il était important d'avoir choisi un gérant qui travaille comme si la coopérative lui appartenait "dans les bonnes années, il y a eut de bons gérants"; et aussi d'avoir maintenu une bonne qualité de fromage. Cependant, ces expériences passées semblent ne pas suffire pour faire face à la complexité croissante du marché et des opérations de la coopérative. Maintenant il est devenu nécessaire de demander les services de plusieurs experts et parmi eux un expert en finances et gestion coopératives. Les temps modernes exigent aussi aux fermiers un grand nombre de nouveaux apprentissages (et cela malgré l'embauche d'experts).

Par ailleurs, plus qu'autrefois, le conflit entre un certain style de vie, de valeurs, attitudes et comportements, et les nouvelles demandes du marché, et par conséquent du coopérativisme s'accroîtront. Entre la coopération et la corporation capitaliste demandée par les trois mousquetaires, on peut faire le saut. Les prochaines années seront alors décisives, car on établira les bases non seulement par rapport à la situation de la coopérative, mais aussi concernant la continuité des valeurs et des prémisses d'une véritable coopérative. À cet effet, les fermiers m'ont confié aussi qu'avant il n'y avait pas un tel stress. Ils ajouteront concernant les difficultés à obtenir un appui gouvernemental, qu'avant : "Nos parents, eux, étaient de vrais 'cultivateurs'. Nous, le gouvernement nous traite comme si nous étions au bien-être social". Avec la tendance générale à l'accroissement, la nécessité de spécialisation, la mécanisation, la centralisation, etc., les expériences de la coopérative analysées dans cette section, constituent donc un échantillon des contradictions qui peuvent résulter dans la production coopérative rurale en un milieu capitaliste.

La coopérative se trouve en pleine transition et des questions surgissent à cet effet. La "solidarité" particulière qui existe encore entre les membres, pourrait-elle dans l'avenir dépasser les limites d'un certain "clan de Franco-Ontariens de la région" et prévenir aussi la formation d'un "esprit corporatif"? Avec les nouveaux changements survenus dans l'organisation sociale et du travail, pourrait-il se dépasser la distance affective qui se manifeste actuellement et qui était à la base d'une implication et d'un attachement particuliers parmi les employés?

## Conclusion

Cette mémoire c'est un travail ethnographique, une monographie de la Coopérative Saint-François. J'aurais voulu faire une recherche plus approfondie, mais je considère que le travail qui précède représente une ethnographie assez complète d'une petite entreprise rurale, à partir de mes deux mois de séjour là bas. Ce travail montre donc l'organisation socio-économique et la culture de la coopérative, et sa trajectoire à travers plus d'un siècle. J'ai utilisé pour ce faire des concepts fondamentaux de l'anthropologie culturelle, que j'ai présentés au début, et que j'ai complété par d'autres concepts, empruntés à la théorie de la culture d'entreprise. Je n'ai pas prétendu démontrer aucune théorie, mais montrer les expériences d'une petite coopérative face aux changements dans le marché et la monopolisation croissante de la production agricole, ainsi que les conséquences du contexte global sur les perceptions et la vie du personnel de la fromagerie.

L'étude de l'histoire de la Coopérative Saint-François et celle de son contexte économique et social nous permet d'observer par exemple, la forte influence de ce contexte global dans son choix de stratégies de développement. La coopérative depuis ses débuts semble « obligée » de suivre un type de développement moderne et capitaliste (exemple: un besoin grandissant d'investissement en nouvelle technologie). L'étude de la situation actuelle de la coopérative nous permet d'observer aussi de plus près le type de dynamiques qui l'amène à prendre ce type de décisions. Présentement, par exemple, on peut voir comment les pressions d'un contexte fortement monopolisé des entreprises laitières et de la concurrence accrue engendrée par l'ouverture des marchés, se reflètent dans la décision d'intensifier les investissements et d'adopter une organisation plus bureaucratique. Ce choix plus ou moins contraint de stratégies, confronté aux valeurs coopératives traditionnelles de la communauté, entraîne des contradictions et rencontre des résistances difficiles à résoudre à l'interne.

La coopérative est ainsi en train de vivre une crise que j'ai qualifiée "de transition bureaucratique". Cette crise, contrairement aux précédentes, résulte non seulement des pressions pour accroître la rentabilité de la coopérative, mais aussi de l'insatisfaction et des critiques de plusieurs employés et membres concernant une gestion qui affecte leur style de vie, leurs valeurs et leur mode de travail (il y aura même des personnes de la communauté qui

se prononceront en ce sens). Les effets des initiatives de gestion reflètent ainsi l'opposition entre une « *culture du management* » et une culture du travail créée depuis 25 ou 30 ans sous l'influence des valeurs rurales traditionnelles franco-ontariennes.

Cette « transition bureaucratique » a commencé il y a huit ans environ, face à une situation d'endettement sérieuse pendant laquelle les membres ont considéré nécessaire de faire appel à un expert en finances coopératives. L'expert a proposé une série de mesures financières et un plan de réorganisation dans le but de permettre à la coopérative de sortir de son endettement et d'accroître sa rentabilité. Quelques années plus tard, en 2002, la coopérative obtenait un bénéfice d'un million de dollars, bénéfice qu'on attribue aux initiatives prises par le consultant qui gagna ainsi la confiance des fermiers membres. On se dit alors que si on poursuivait les recommandations du consultant concernant les finances, la comptabilité, l'administration et les stratégies de vente, la coopérative connaîtrait un futur encore plus prospère.

Cependant en même temps qu'on adopta un mode de fonctionnement qui épouse de plus en plus le savoir des experts en gestion et en finances, on eut tendance à prioriser un type de connaissances orientées davantage vers le profit et l'information quantitative et à écarter les dimensions sociales et qualitatives de la réalité organisationnelle. L'importance de ces dimensions pour le bon déroulement des activités et la création d'une atmosphère propice a pu être perçue à travers les informations qui résultent de l'étude de la culture du travail et des effets des derniers changements dans l'organisation. Cette analyse nous permet aussi de prendre conscience de quelques-uns des problèmes et paradoxes qui peuvent surgir dans un type d'organisation en milieu rural face à un contexte néo-libéral et fortement monopolisé comme l'est le secteur agro-industriel.

L'étude de la culture du travail de la Coopérative Saint-François nous permet de constater l'importance des valeurs culturelles régionales. On peut observer leur influence sur diverses valeurs de travail dans la coopérative. Des valeurs de travail traditionnelles appartenant au milieu des fermes familiales sont perceptibles, par exemple le caractère informel et spontané des relations au travail et l'organisation plus ou moins "floue" du processus de production, ainsi que le sens des responsabilités et la fierté pour le travail bien accompli manifestés par les employés. La faible expression des hiérarchies sociales me paraît être reliée à l'abondance des liens familiaux en milieu rural de sorte qu'on accepte moins de prétendues supériorités de

classe. Le mode de vie dans les petits villages engendre par ailleurs une grande sensibilité face à l'aspect relationnel où la proximité de la communication finit par impliquer toute la communauté, qu'on le veuille ou non.

On peut ainsi comprendre une autre des valeurs affectées par la « transition bureaucratique », soit le droit ressenti par les membres (les fermiers producteurs de lait) et les employés de donner leur opinion et d'être pris en considération. L'encadrement et la structure créées par la nouvelle administration pour gérer la participation des employés et celle des membres restreignent leur ancienne liberté d'expression et de participation, et rendent plus impersonnel le caractère des relations. Cette réorganisation a donc engendré une grande frustration, même de la part du personnel administratif. Le gérant par exemple, ressent l'attitude des membres et des employés comme quelque chose qui l'empêche d'agir avec la liberté et l'autonomie nécessaire pour faire son travail. Sa frustration est encore plus vive face aux membres car avec eux il est obligé de les écouter et de devoir composer constamment avec leurs opinions divergentes qui ne respectent pas la structure décisionnelle qui a pourtant déjà été définie par le conseil d'administration.

Par ailleurs, plusieurs membres se plaignent aussi des manières et attitudes directives du consultant qui possède une expertise difficile à comprendre et à confronter, obligeant ainsi les membres à suivre ses conseils aveuglément et à dépendre chaque fois plus de lui. On observe par conséquent leur malaise grandissant et leur détachement face à la prise de décisions et face aux responsabilités concernant la gestion de la coopérative. En effet, le manque de familiarité avec les outils de gestion de la part des employés fait en sorte que les administrateurs prennent de plus en plus de pouvoir sur les décisions. Depuis les dernières années, pour savoir comment va la coopérative, les membres et employés se fient uniquement aux documents synthèses présentés par l'administration, qui sont surtout de nature financière. Or les documents présentés sur l'état de situation ne font pas mention de la réalité qualitative qui affecte pourtant elle aussi le rendement de la coopérative. On impose ainsi un type de connaissance et un type de savoir qui, non seulement écartent les dimensions complexes de la réalité sociale qui caractérise toute organisation, mais en plus minimisent la motivation des fermiers et travailleurs à participer à cause de l'aspect trop spécialisé des outils de gestion.

Du côté des employés, la frustration apparaît surtout quand ils ne se sentent pas valorisés pour leurs efforts, pour leur participation et pour leur sens des responsabilités. Ils ont ressenti très fortement le dernier changement d'horaires dont ils attribuent totalement la faute au gérant. Même si on a essayé de régler ce malaise en proposant des «stimulations» économiques et en implantant une administration participative, cet aménagement ne l'a pas amélioré vraiment. Les employés semblent reconnaître et apprécier d'autres formes de valorisation et d'encouragement. On a pu observer ce fait à travers les commentaires qu'ils m'ont confiés concernant le leadership de l'ancien gérant (RL). Les employés ressentaient un grand respect envers RL qui avait beaucoup d'expérience dans la fabrication du fromage et dont les manières faisaient preuve de beaucoup de respect et de considération : RL reconnaissait leur travail et leur accordait toujours le droit de parole et de participation.

Avec la situation de la « crise bureaucratique », une autre valeur touchée est celle du sens que les employés donnaient à leur travail. Ils expriment désormais un détachement par rapport aux problèmes de l'entreprise et disent vouloir désormais ne s'en tenir qu'à l'essentiel des tâches qui leur sont demandées. Si, dans le passé, les gens se montraient plus flexibles, solidaires et impliqués, maintenant la relation face au travail s'articule autour du revenu. L'investissement des employés se fait de plus en plus uniquement en échange d'un meilleur salaire. Dans le passé, on considérait d'autres aspects face au travail, tels que le sentiment d'appartenance, l'appréciation et la fierté du devoir accompli. D'une implication spontanée, on est passé ainsi à une participation mesurée, planifiée et restreinte.

C'est intéressant dans ce sens les commentaires des gens de la coopérative sur ce qui se passe au sein même des relations de parenté et d'amitié : la gratuité semble avoir disparu, on ne rend plus service comme auparavant, mais on évalue ce qu'on peut obtenir en échange. L'importance accordée à l'individualisme, et la prédominance d'un échange axé sur la valeur monétaire semblent avoir affecté les anciennes formes de réciprocité plus solidaires qui étaient basées sur le sentiment d'appartenance à la communauté ou à la famille, et au mode de vie où une interdépendance s'était créée pour survivre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A travers l'histoire de la création de la coopérative, on peut observer cette solidarité de la population régionale, ce qui serait en partie dû à l'identification au « clan franco-ontarien » et à ses valeurs d'unité familiale, ainsi qu'à l'adoption d'un discours qui les distingue et les oppose aux anglophones de la région.

L'identification à la communauté franco-ontarienne, qui existe autant chez les membres (les producteurs de lait) que chez les employés, n'empêche pas pourtant les membres d'avoir montré moins de réticence à changer ces valeurs traditionnelles pour que la coopérative continue à se développer économiquement. Les employés subissent toujours de façon plus directe les effets de ces changements qui ont affecté dans plusieurs cas, non seulement leurs habitudes de travail, mais aussi leur vécu quotidien (et même leur vie personnelle, comme ce fut le cas avec le changement d'horaire nocturne).

Mais si on observe dans cette "crise de transition bureaucratique" l'émergence de toute une série de problèmes, il faut mentionner aussi qu'il y a du pour et du contre autant dans l'ancienne situation que dans la nouvelle. Les derniers changements organisationnels ont eu quelques effets positifs dans la résolution des problèmes anciens. Par exemple la création de départements et la relative indépendance de ses chefs a permis d'atténuer certaines des tensions dans le travail quotidien entre le personnel et le gérant. Il en est de même avec la systématisation de certaines opérations qui a permis d'améliorer certaines difficultés de coordination des tâches. La systématisation dans le mode de fonctionnement a également permis de contrôler le pouvoir de quelques membres qui dans le passé avaient eu des initiatives qui allaient à l'encontre de l'esprit coopératif (par exemple, lorsqu'ils ont proposé la création d'une société par actions, ou souhaité qu'il y ait plus d'un vote par ferme et proposé des ristournes sur le lait qu'ils exportaient, etc.).

Il faut noter aussi que si dans le passé, l'importance accordée aux relations interpersonnelles a favorisé dans la coopérative une ambiance de travail détendue et une atmosphère amicale, on observe aussi une tendance à « prendre les choses de façon personnelle », ce qui a créé parfois des malaises et des frictions. Il en va de même avec l'organisation floue et flexible du travail et celle de l'autorité, si elle a favorisé une plus grande adaptabilité, elle a été la source constante des problèmes de coordination. Enfin concernant l'implication spontanée, si jadis elle a aidé à résoudre plus rapidement des problèmes, elle a soulevé aussi une forte frustration quand il n'était pas possible d'exercer son pouvoir d'influence dans les décisions.

L'observation de cette série de paradoxes pourrait aider, je pense, à comprendre l'importance d'utiliser la crise comme une opportunité de résoudre les vieux problèmes de gestion et de contrôle de qualité de façon créative et plus harmonieuse. C'est pourquoi, je souhaite que cette série d'informations puisse ouvrir un espace de réflexion et d'initiatives afin que la coopérative

puisse trouver des alternatives de développement qui respectent à la fois son esprit coopératif et lui permettent de continuer à se développer. Si le discours des membres et celui du gérant, sur l'importance de préserver l'héritage des valeurs franco-ontariennes traditionnelles, sont véritablement sincères, il faudra encore davantage que ces derniers prennent conscience que les dynamiques qui se vivent dans le travail participent également à l'évolution de l'organisation et de la communauté. En effet, les interactions au travail créent des modèles qui façonnent constamment l'ordre social et culturel, car les organisations sont aussi des lieux où se structurent l'individuel et le collectif.

Enfin la mise en perspective des observations faites à la Coopérative Saint-François nous amène aussi à un questionnement général sur la situation actuelle du secteur agricole et sur la place du coopératisme face au pouvoir grandissant des monopoles. Il faut nous demander si l'unique alternative possible de survie pour les petites et moyennes entreprises est d'entrer dans la course « désespérée » pour accroître les profits et grandir, au risque de ne pas y arriver? Ou s'il existe de véritables alternatives pour les projets "coopératifs"? Il faut aussi se demander si les théories du management appliquées au milieu coopératif peuvent évoluer jusqu'à permettre la création de nouveaux types d'organisation du travail? En ce sens, les limites à la créativité qui semblent être imposées par l'idéologie dominante du "système" économique néolibéral actuel pourront-elles être levées? Ou alors continuerons-nous à refouler les paradoxes, les contradictions, les incohérences, et le manque de réciprocité dans les relations de vie, d'organisation, et de travail de nos sociétés? Pourquoi répète-t-on les mêmes dynamiques à travers l'histoire qui engendrent des inégalités, des luttes et des guerres?

**Approfondir le questionnement du pourquoi le coopératisme semble éprouver tant de difficulté à survivre en préservant son esprit original nous permet d'accroître notre compréhension des possibilités réelles de créer des formes économiques et sociales alternatives à l'intérieur du système actuel.**

*"Cooperation is not the absence of conflicts,  
but a way to deal with them or treat them".*

Deborah Tannen, *The argument culture*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tannen, Deborah. *The Argument culture*. New York: Ballantini books, 1999.



## Bibliographie

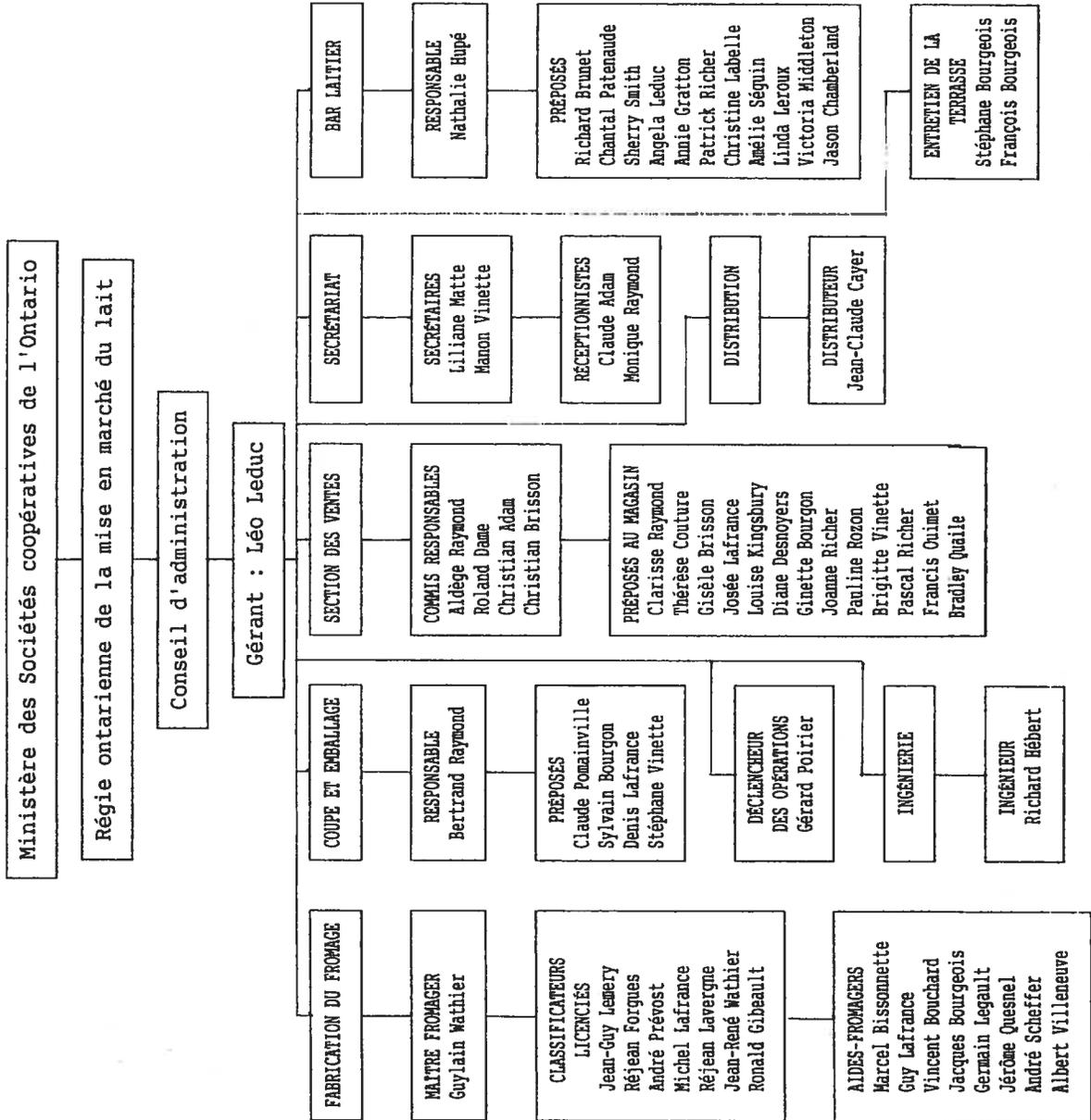
1. [Anonyme] "*Dairy business briefs*". 9 juillet 2003. <http://www.idfa.org/dbrief070903.html> (15 mai 2004).
2. Aktouf, Omar, 1994. *Le management: Entre tradition et renouvellement*. Boucherville: G. Morin.
3. Baker, James I., 1982. *A chronological history of the dairy industry in Ontario*. Guelph: [s.n.].
4. Barth, Fredrik, 1969. *Ethnic Groups. The social organization of cultural difference*. Boston: Little, Brown and company.
5. Benedict, Ruth, 1957. *Patterns of culture*. Cambridge: The Riverside Press.
6. Bonin, Bernard, 1967. *L'investissement étranger à long terme au Canada*. Montréal: Presses des Hautes Etudes Commerciales.
7. Boyd, Steve, 1999. "All about Canada's dairy industry". <http://statcan.ca/english/kits/agric/dairy.htm> (15 mai 2004).
8. Clark, J.H., Marshall, R.G et Perkins, Brian B., 1968. *Politiques relatives à l'industrie laitière au Canada*. Ottawa : L'imprimeur de la Reine.
9. Chanlat, Jean-François, 1990. *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*. Québec: Presses de l'Université Laval.
10. Chatillon, Colette, 1974. *Le développement de l'agriculture au Québec*. Montréal: Université de Montréal. M. Sc. (anthropologie).
11. Choquette, Robert, 1977. *Langue et religion, histoire des conflits anglo-français en Ontario*. Ottawa: Éditions de l'Université d'Ottawa.
12. Craig, John G, 1993. *The nature of cooperation*. Montréal: Black Rose books.

13. Deal, Terence T. et Kennedy, Allan, 1992. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison- Wesley Pub. Co.
14. Doyon, Maurice, 2001. "A case study on structural change in the Canadian dairy processing industry and implications for dairy co-operatives". [http://www.coop.re.ualberta.ca/symposium\\_2001/Maurice\\_Doyon/texte3.htm](http://www.coop.re.ualberta.ca/symposium_2001/Maurice_Doyon/texte3.htm) (15 mai 2004).
15. Forbes, J.D., Hughes, D.R., Warley, T.K., 1982. *Economic intervention and regulation in Canadian agriculture*. Ottawa: Centre des publications du gouvernement canadien.
16. Girard, Jean-Pierre, 1999. *Une identité à affirmer, un espace à occuper: aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français : 1850-2000*. Montréal, Université du Québec à Montréal: Chaire de coopération Guy-Bernier; Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS.
17. Gouin, D.M., Lebeau, S., et.al, 1990. *Analyse structurelle comparée. La production laitière au Canada, aux États-Unis et en Europe*. Québec: GREPA.
18. Grant, Wyn, 1991. *The dairy industry. An international comparison*. Dartmouth: Dartmouth Publishing Company.
19. Lane, Stewart H. et Fox, Glenn C., 1981. *A synopsis of economic research on the Ontario dairy industry 1950-1980*. Ontario: School of agricultural economics.
20. Scott, James C., 1998. *Seeing like a state. How certain schemes to improve human condition have failed*. New Heaven: Yale University Press.
21. Lafrenière, Gérard, 1987. *La coopération et les Franco-Ontariens*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS.
22. Jones, Robert Leslie, 1946. *History of agriculture in Ontario 1613-1880*. Toronto: The University of Toronto Press.
23. Lessard, Diane, 1974. *Les rapports de production dans l'agriculture au Québec 1945-1971*. Montréal: Université de Montréal. M. Sc. (anthropologie).

24. Maheu, Robert, 1970. *Les francophones du Canada 1941-1991*. Montréal: Édition Parti Pris.
25. McCormick, Veronica, 1968. *A Hundred years in the dairy industry*. Ottawa: DOLLCO.
26. OCDE. 1996. *Reforming dairy policy*. Paris: OCDE.
27. Ouchi, William, 1982. *Théorie Z : Faire face au défi japonais*. Paris: Inter Éditions.
28. Reaman, G. Elmore, 1970. *A history of agriculture in Ontario*. Aylesbury (Royaume-Uni): Hazell Watson and Viney (2 vol.)
29. Ruddick, J.A., English, R.E., et.al. 1937. *The dairy industry in Canada*. Toronto: The Ryerson Press.
30. Silverman, David, 1973. *La théorie des organisations*. Paris: Dunod.
31. Smircich, Linda, 1983. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, (no.3): 339-358.
32. Smircich, Linda, 1983. *Critical perspectives on organization and theory management*. Dartmouth (Vermont): Aldershot & Brookfield.

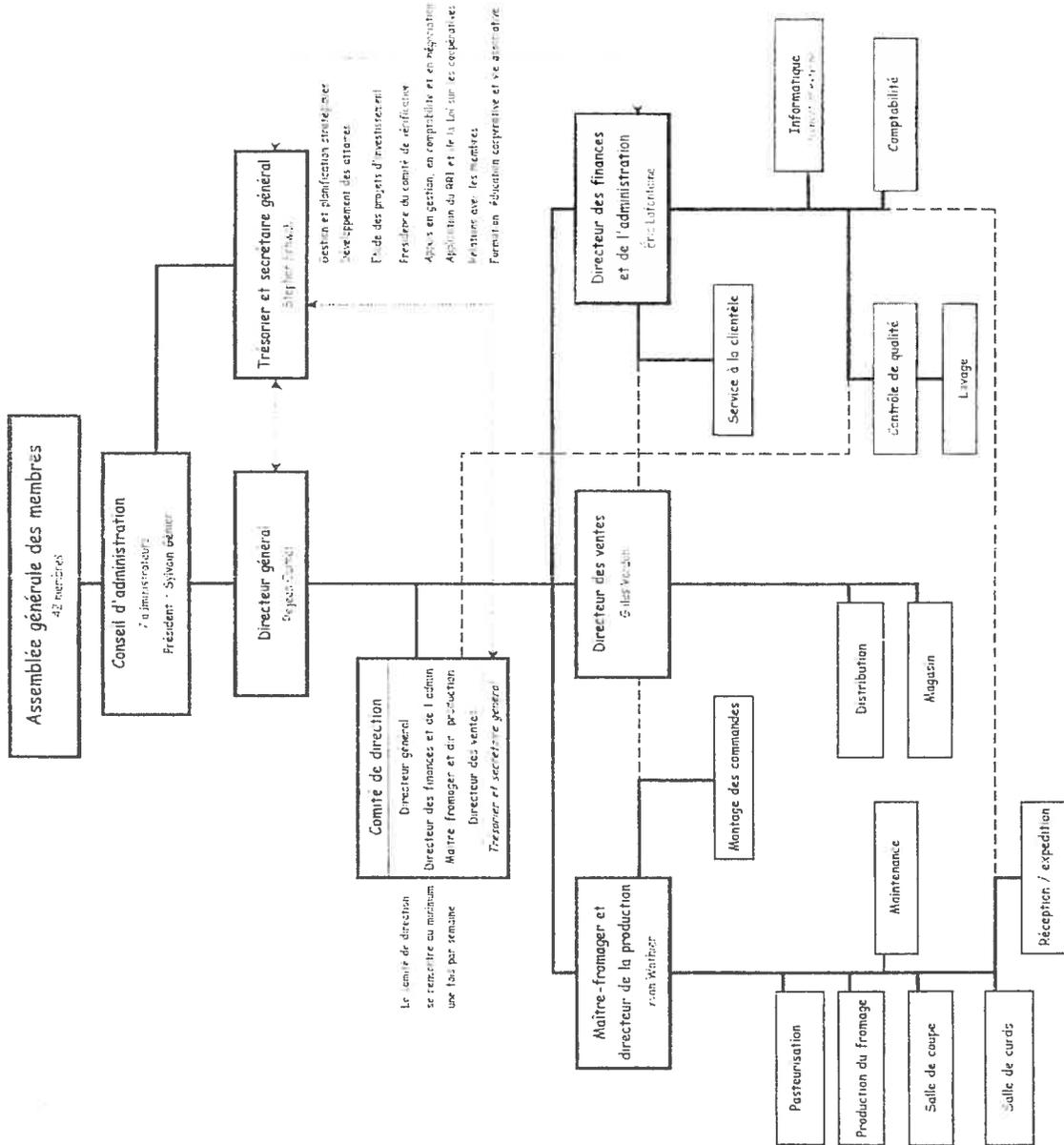
Organigramme du 1994

ORGANIGRAMME



# Organigramme du 2004

Fromagerie coopérative de St-Albert inc.  
 Organigramme au 27 octobre 2003



## Intersections des théories de la culture et des théories de l'organisation.

(Smircich, 1983, "Concepts of culture and organizational analysis")

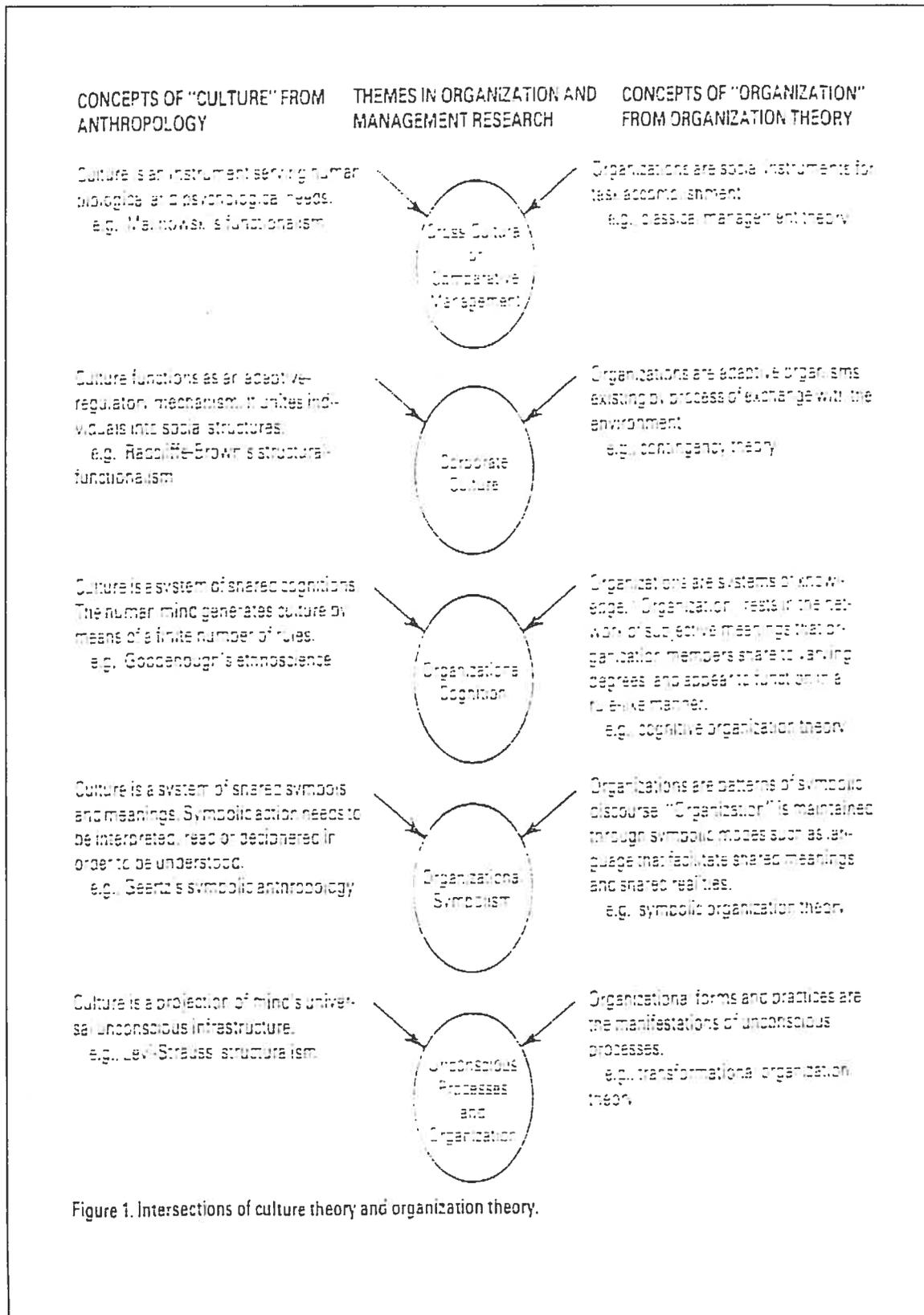


Figure 1. Intersections of culture theory and organization theory.

