

#15942

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

COOPÉRATIVES DE CONSOMMATEURS, PRATIQUES
ÉMANCIPATOIRES ET NOUVEAUX MOUVEMENTS SOCIAUX:
LE CAS DE 2 CLUBS COOPÉRATIFS DE CONSOMMATION

PAR
CLÉMENT MERCIER
DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE
FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES

THÈSE PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
PHILOSOPHIAE DOCTOR (PH.D.)
EN SOCIOLOGIE

JUILLET 1988

c Clément Mercier, 1988





Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| SOMMAIRE | i |
| TABLE DES MATIÈRES | iv |
| LISTE DES TABLEAUX | vii |
| REMERCIEMENTS | viii |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| PARTIE I : <u>Clubs de consommation, coopératives et nouveaux mouvements sociaux</u> | 10 |
| CHAPITRE I : <u>Clubs coopératifs et coopératives de consommateurs : convergences et divergences</u> | 11 |
| 1.1 De l'utopie à la coopération, ou du mouvement social aux organisations institutionnalisées | 12 |
| 1.1.1 Les racines utopistes | 12 |
| 1.1.2 Le mouvement en dérive (ou en décollage) | 22 |
| 1.1.3 L'organisation à la recherche d'une identité | 25 |
| 1.1.4 L'institutionnalisation coopérative : un mécanisme d'adaptation fonctionnelle? | 33 |
| 1.2 Les Clubs coopératifs de consommation : coopérative ou mouvement social? | 44 |
| 1.2.1 Le contexte d'émergence et le projet des Clubs | 45 |
| 1.2.2 Les coopératives de consommation au Québec | 51 |
| 1.2.3 Clubs et "CO-OP" : un même mouvement? | 62 |
| 1.2.4 Les Clubs : dépassement ou renouvellement des pratiques coopératives? | 69 |
| CHAPITRE II : <u>Nouveaux mouvements et nouvelles pratiques de changement social</u> | 73 |
| 2.1 Les nouveaux mouvements sociaux | 74 |
| 2.2 Contradictions culturelles et pratiques émancipatoires | 91 |
| 2.3 La société et le changement autogestionnaires | 99 |
| 2.3.1 Le projet autogestionnaire : ses principaux thèmes ... | 99 |
| 2.3.2 L'autogestion et son principal référent : la pratique sociale historique | 107 |
| 2.3.3 Le changement autogestionnaire | 109 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE III : <u>Cadre théorique et méthodologique</u> | 116 |
| 3.1 Vers un cadre d'analyse intégré | 117 |
| 3.2 Pratiques émancipatoires et profil de mouvement social dans les clubs de consommation | 134 |
| 3.3 Méthodologie | 155 |
| PARTIE II : <u>Deux études de cas</u> | 167 |
| INTRODUCTION | 168 |
| CHAPITRE IV : <u>Le club d'Abitibi-Témiscamingue</u> | 173 |
| 4.1 Le projet à son origine | 174 |
| 4.1.1 Le contexte d'émergence | 174 |
| 4.1.2 Les objectifs et les règles de fonctionnement | 182 |
| 4.1.3 Les liens externes | 185 |
| 4.2 Les grandes étapes | 185 |
| 1. Le démarrage, le rodage et l'envol (1970-1974) | 186 |
| 2. La période politique (1975-1980) | 195 |
| 3. La relance et la consolidation (1981-1986) | 202 |
| 4.3 Les pratiques émancipatoires | 213 |
| 4.3.1 Émancipation économique | 213 |
| - lutte à la vie chère et à l'endettement, et critique de la consommation de masse | 213 |
| - modèle autonome et alternatif d'entreprise | 223 |
| 4.3.2 Lutttes identitaires et communautaires | 231 |
| - nouvelle forme et nouveau lieu d'identification | 237 |
| 4.3.3 Culture de fonctionnement collectif | 243 |
| - la personne et le projet | 243 |
| - la gestion démocratique et la participation | 251 |
| 4.4 Rapport au mouvement social et projet organisationnel..... | 262 |
| CHAPITRE V : <u>Le comptoir de milieu métropolitain</u> | 267 |
| 5.1 Historique et bilan | 268 |
| 5.1.1 Les objectifs et les règles de fonctionnement | 269 |
| 5.1.2 Les liens externes | 272 |
| 5.2 Les grandes étapes | 274 |
| 1. Du rodage à la confrontation (1975-1978) | 274 |
| 2. Du socio-politique au socio-affectif (1978-1981) | 283 |
| 3. Vers le déclin (1982-1985) | 285 |
| 5.3 Pratiques émancipatoires | 288 |
| 5.3.1 Emancipation économique | 289 |
| 5.3.2 Lutttes identitaires et communautaires | 304 |
| 5.3.3 Culture de fonctionnement collectif | 313 |
| - la personne et le projet | 313 |
| - fonctionnement démocratique et participation | 322 |
| 5.4 Rapport au mouvement social et projet organisationnel | 331 |

| | |
|---|-------|
| CHAPITRE VI : <u>Pratiques émancipatoires et profil</u> <u>de mouvement social</u> | 335 |
| 6.1 Recherche d'émancipation économique | 336 |
| 6.2 Luites identitaires et communautaires | 348 |
| 6.3 Culture de fonctionnement collectif | 354 |
| 6.3.1 Les rapports entre la personne et le projet | 356 |
| 6.3.2 La gestion démocratique et la participation | 366 |
| 6.3.3 Vers des pratiques de fonctionnement collectif | 371 |
| 6.4 Le profil de mouvement social | 390 |
| 6.5 Des pistes pour l'avenir | 400 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 405 |
| BIBLIOGRAPHIE | x |
| ANNEXE I | xx |
| ANNEXE II | xxvii |
| ANNEXE III | xxxi |
| ANNEXE IV | xxxv |
| ANNEXE V | xxxvi |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tableau I | Conduites collectives émancipatoires et profils de mouvement social | 131 |
| Tableau II | Pratiques émancipatoires et profils de mouvement social dans les Clubs coopératifs de consommation | 148 |
| Tableau III | Répartition des clubs d'après la région administrative, la taille, le volume des ventes et l'affiliation (1980) | 158 |

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur l'étude des Clubs coopératifs de consommation comme agents et lieux de changement social. Abordée sous l'angle de la sociologie des mouvements sociaux d'Alain Touraine et des pratiques émancipatoires de Gabriel Gagnon et Marcel Rioux, la recherche prend pour point de départ la double identité de groupe populaire et d'organisation coopérative qui caractérise ces projets. Cette double identité amène à relier les Clubs coopératifs à deux mouvements sociaux d'époques différentes : 1- le mouvement coopératif lui-même dont les origines remontent à l'émergence du mouvement socialiste au 19^e siècle; 2- le mouvement populaire du début des années 1970 au Québec.

A partir de cette double identité, l'auteur avance la proposition que les Clubs représentent un type d'organisation coopérative qui renoue avec les origines coopératives en même temps qu'il veut les dépasser en cherchant à se développer en dehors et contre le marché capitaliste et ses règles d'entreprise dans le champ de la distribution alimentaire. Cette recherche de dépassement s'inscrirait dans une démarche de réaction et de contre-attaque aux contradictions économiques, politiques et culturelles générées par les transformations de l'appareil de distribution, tant au plan des milieux de vie que des pratiques de consommation. Cette démarche "alternative" allierait certaines formes de protection du consommateur à la défense de l'identité individuelle et collective menacée par l'appareil commercial dominant et à l'expérimentation de pratiques organisationnelles et socio-politiques marquées par l'autogestion.

Sur le plan méthodologique, la thèse s'inspire des concepts développés par Touraine, mais en les appliquant à des groupes concrets et complets plutôt qu'à un mouvement reconstitué à partir d'un groupe d'intervention. L'auteur s'appuie sur le vécu particulier de deux projets pour en dégager le sens historique à travers le caractère émancipatoire

(au sens de créant ou introduisant des transformations sociales) que les diverses pratiques (économiques, politiques, culturelles) pourraient comporter. A partir de ces pratiques, des "profils" de mouvement social peuvent être définis. Mais comme il s'agit d'acteurs concrets, c'est dans leur "projet organisationnel" qu'on pourrait reconnaître le projet de changement social, tel que les groupes l'appréhendent dans leur vécu à travers les contradictions et les changements qu'ils sont appelés à vivre comme organisations. Cette recherche de changement pourrait être inspirée par une démarche et un projet autogestionnaires, lesquels pourraient s'inscrire à la frontière de la synchronie et de la diachronie par leur caractère "d'action critique anticipatrice", soit leur capacité à réagir aux contradictions engendrées par des rapports conflictuels de moins en moins créateurs, et à anticiper et promouvoir des changements qui ramèneront une dynamique sociale plus créatrice, à défaut d'être plus équitable et plus humaine.

La thèse tient en deux grandes parties. L'auteur fait d'abord un bref historique du développement de l'organisation coopérative en général, ainsi que du mouvement coopératif de consommation au Québec et des Clubs coopératifs de consommation. Il présente ensuite le cadre conceptuel sur lequel il appuie la recherche, en faisant appel à certains théoriciens des nouveaux mouvements sociaux, notamment Melucci, Maheu, Touraine, Rioux et Gagnon. De là, il développe le dispositif d'analyse qu'il appliquera dans la deuxième partie à deux cas représentatifs des grandes tendances observées dans les Clubs coopératifs au Québec.

L'analyse des pratiques émancipatoires et des rapports au mouvement social révèle que le potentiel émancipatoire contenu dans ces projets ne tient pas d'abord et uniquement à la performance économique, même s'ils ont contribué de façon significative à solutionner des problèmes de vie chère pour des familles et individus de revenus modestes. Leurs retombées sont tout autant politiques, par le nouveau lieu d'identification collective qu'ils ont représenté pour la classe populaire, et

culturelles par l'expérimentation d'une nouvelle culture organisationnelle et la production d'un cadre nouveau d'identification et de changement personnels.

Quant au changement social recherché, il s'avère difficile de le définir par un seul modèle; chaque cas comporte des caractéristiques propres et chacun a passé à travers diverses étapes qui l'ont amené à modifier son projet. La coopération et l'autogestion ont toujours été présents comme projets, de même que la protection du consommateur et la libération personnelle et collective.

En bout de course, c'est la protection du consommateur qui semble s'imposer, les enjeux n'étant pas cependant clairement définis en termes d'identité, d'opposition et de totalité. Ce qui est peut-être normal quand on considère qu'à l'instar de tout le mouvement populaire "collectiviste" et du mouvement coopératif de consommation, le "mouvement" des Clubs est en régression et que le champ de la distribution alimentaire évolue vers une concentration qui devient oligopolistique et vers de nouveaux produits et de nouvelles stratégies d'attraction du consommateur. Il s'y présente en conséquence de nouvelles contradictions qui pourraient amener les clubs sur de nouveaux terrains et de nouvelles formes d'action. Comme organisations, dans leur forme actuelle, ils risquent de disparaître, parce qu'incapables d'offrir une alternative assez crédible et fonctionnelle pour attirer un nombre suffisant de nouveaux adhérents, ou encore de survivre, mais en s'adaptant aux nouvelles règles du marché et en incorporant les règles de l'entreprise privée. Il existe peut-être une autre issue qu'une idéologie renouvelée de la protection du consommateur pourrait contribuer à dégager, en référence aux nouvelles contradictions de l'appareil de distribution et de la société de consommation.

REMERCIEMENTS

Même si la production d'une thèse est d'abord et avant tout un travail de solitude, elle ne saurait se concevoir et se réaliser sans un environnement social favorable, dont au premier plan les personnes et groupes qui y ont contribué ou y ont été associés.

En tête de liste de ces collaborateurs se retrouvent les deux groupes qui ont accepté le défi et couru le risque de se prêter au jeu de mon observation, de mon questionnement, et à certaines occasions, de mon intégration à leurs activités courantes. Il m'est arrivé à un certain moment de ne plus me sentir motivé à rendre le projet à terme; c'est en me rappelant l'intérêt qu'ils ont manifesté à la recherche et à la dette que j'avais envers eux que j'ai trouvé la stimulation qui m'a enfin permis de livrer la marchandise promise. A l'intérieur de ces groupes, je suis particulièrement reconnaissant à Lise, Yves, Louise, Robert, Roger et Oliva pour leur aide et pour leur confiance. Je ne peux que souhaiter qu'ils retrouveront dans le présent document un peu de ce qu'ils y ont mis.

A mon directeur Gabriel Gagnon, je veux exprimer toute mon admiration et ma reconnaissance pour sa patience et sa persévérance envers un "thésard" certes plein de bonnes intentions et de bonnes idées, mais combien faible dans le respect des ententes et des échéanciers. Je veux également le remercier pour l'aide précieuse apportée au plan de l'encadrement et pour le support constant et bienveillant qu'il m'a prodigué durant cette longue phase de gestation.

Danielle, Stéphane et Chantale ont été associés de tellement près et durant si longtemps au travail de recherche et de rédaction qu'ils peuvent se considérer comme collaborateurs immédiats. Pour les nombreux coups de main apportés à divers titres, dont de la part de Danielle une

relecture attentive et critique du manuscrit, pour la pression qu'ils ont partagée avec moi, pour les horaires de vacances parfois écourtés qu'ils ont acceptés, pour l'encouragement apporté à tout moment, je tiens à leur exprimer toute ma gratitude.

Egalement, je suis heureux de souligner la participation de Serge Tessier comme assistant de recherche. C'est à lui que je dois une bonne partie des entrevues réalisées et du matériel d'observation recueilli à Malartic. Sa connaissance des groupes et sa curiosité pour la recherche qualitative ont été précieuses pour ma démarche. Je tiens aussi à souligner la qualité du travail effectué par Marjolaine Roch dans la retranscription du manuscrit. Je la remercie pour son empressement et son professionnalisme.

Enfin, je tiens à remercier Marie-Claire Malo, professeure à l'École des Hautes Etudes Commerciales (HEC), pour avoir mis à ma disposition la documentation pertinente dont elle disposait, ainsi que Michelle Rhéaume-Champagne, pour son assistance dans l'accès à la bibliothèque des HEC.

Il me fait également plaisir de rappeler la contribution de l'Institut Québécois de Recherche sur la Culture, qui a financé l'amorce du présent projet dans le cadre de la recherche sur les Pratiques émancipatoires en milieu populaire, ainsi que celle de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue qui m'a aidé financièrement au niveau de la cueillette des données.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Produit d'une époque où le changement était vénéré pour lui-même à travers la modernisation, la contestation et la transformation sociale, l'auteur de la présente recherche a eu à se mesurer avec la réalité du changement social tout au long de sa pratique professionnelle. Jeune travailleur social, je fus enthousiasmé par les expériences alors toutes récentes d'animation sociale du BAEQ et des Comités de Citoyens. Il faut dire qu'alors la prise de pouvoir sinon de parole des laissés pour compte de la croissance et de la révolution tranquille était à l'ordre du jour de la pratique sociale. Des circonstances personnelles m'ayant amené à assumer, en Abitibi-Témiscamingue, une tâche d'administration sociale dans une agence de travail social d'avant la réforme Castonguay-Nepveu, mon projet devenait double : tenter de faire évoluer une organisation sociale vers des approches intégrant l'animation sociale dans les services dispensés et contribuer directement à l'émergence de nouvelles organisations susceptibles d'apporter des services non-institutionnels complémentaires en regard des besoins exprimés dans les services sociaux. C'est ainsi qu'outre le travail professionnel et en lien avec celui-ci, je me retrouvais impliqué dans de multiples projets populaires

et syndicaux, dont le Bloc¹, le CRDAT², l'ACEF³ et le Club Coopératif de Consommation d'Amos. Au plan personnel, c'est ce dernier projet qui graduellement mobilisa le plus d'énergie bénévole et d'intérêt tant au niveau local que régional. Cependant, la réforme Castonguay-Nepveu amorçait le grand virage vers la techno-bureaucratization des services sociaux jusque-là développés de façon artisanale et anarchique à travers de petites "agences de service social", privées et diocésaines d'origine pour la plupart. Pour les élites professionnelles du travail social, l'occasion était belle de se voir reconnaître enfin un statut officiel et public face aux autres professionnels et services, notamment du domaine de la santé. Par contre, pour ce qui était d'une quelconque velléité d'adapter les services sociaux aux réalités sociales globales, la partie était perdue.

Quant à eux, les Clubs Coopératifs de Consommation allaient bien. Il s'en développait partout en région et au Québec et, avec tous les autres groupes et projets populaires alors en développement, les forces populaires s'affirmaient, revendiquaient et s'organisaient. C'était la fin de l'époque de l'animation sociale "patentée" et supportée par l'État et le début d'une "animation autogérée" dans les groupes par des militants politisés et plus ou moins experts dans l'organisation et la

-
1. Il s'agissait d'une émission hebdomadaire d'affaires publiques et d'information sur les problèmes des travailleurs et des groupes populaires, supportée et financée en grande partie par les syndicats.
 2. Conseil Régional de Développement de l'Abitibi-Témiscamingue qui, à ses débuts, agissait comme "agent populaire" de développement.
 3. Association Coopérative d'Economie Familiale.

gestion de tels projets. Arrive alors la "ligne juste" ML introduite par d'anciens et nouveaux animateurs et militants désabusés et soudainement éclairés sur le sens de l'histoire et des groupes populaires; de projets pluri-classistes qu'ils étaient, l'analyse ML faisait des clubs des "organisations au service de la classe ouvrière" et des éléments de la stratégie de lutte des classes soudainement déclarée. Comme plusieurs, j'ai vécu difficilement cette période, n'arrivant pas à comprendre comment des militants que je côtoyais depuis la première heure de ces projets pouvaient troquer un discours et une pratique trempées dans la tolérance, la curiosité intellectuelle franche, la sensibilité à la création, à l'expérimentation et à l'imaginaire, contre une pratique et un credo aussi figés et dogmatiques. Mais par delà les confrontations idéologiques et les affrontements virulents qui entraînaient la rupture de profondes amitiés et des climats collectifs de règlements de compte, c'est l'idéologie du mouvement qu'un tel débat attaquait. Ne disposant pas de temps et de ressources pour tenter d'explicitier la formulation de ce qui avait été jusque-là un discours hétéroclite inspiré de plusieurs sources et fusionné dans l'action spontanée, les militants "orthodoxes" du mouvement n'arrivaient pas à proposer une contre-idéologie aussi articulée et partagée que celle prônée par les ML. De toutes façons, le débat n'en aurait pas été changé, étant donné les alignements partisans et personnalisés auquel il avait donné lieu.

En ce qui me concerne, ces "grandes manoeuvres" avaient été l'occasion de réaliser la faiblesse idéologique du mouvement aussi bien que sa fragilité organisationnelle. Malgré son approche piégée, le débat ML

avait quand même permis de faire apparaître l'incapacité de notre pratique à se définir et à se relier à une praxis qui réponde à la problématique sur laquelle le mouvement nous semblait s'être appuyé jusque-là. La théorisation de ce que nous faisons comme mouvement semblait impossible à dégager en dehors des idées reçues et des idéaux qui nous avaient guidés ou qu'on avait tenté de nous imposer. En même temps, j'étais personnellement intrigué par les modes de gestion collective qui avaient permis de tels débats et qui, dans les Clubs comme ailleurs, se révélaient d'une efficacité inégale et imprévisible. Pouvait-il y avoir des façons de faire qui soient meilleures que d'autres dans cette forme nouvelle d'organisation à laquelle on recourait davantage par idéologie et parfois pour céder à une certaine mode, mais sans qu'on prenne réellement le temps et les moyens de "dessiner" un peu mieux nos projets, notamment leurs structures et leurs orientations?

C'est avec de telles préoccupations qu'en 1978 je m'inscrivais aux études doctorales d'abord en administration, à cause d'un certain penchant et d'une habitude pour le côté pragmatique de ces réalités, et ensuite en sociologie, à cause de l'insatisfaction éprouvée au contact des approches réductrices des sciences dites managériales. Comme je voulais maintenir le lien entre pratiques organisationnelles concrètes et rapport au contexte sociétal global, ma préoccupation était de trouver une approche qui permette de relier le niveau organisationnel aux niveaux politique et sociétal tout en respectant la marge d'indépendance qui permet aux acteurs d'agir de façon responsable et autonome sur leur quotidien. La sociologie des mouvements sociaux de Touraine m'a semblé

représenter cette vision globale et intégrée de l'action sociale permettant une jonction souple en même temps qu'ordonnée de l'individu, de l'organisation et de la société. Il en était de même avec la sociologie critique de Marcel Rioux qui, avec Gabriel Gagnon, amorçait une recherche sur les pratiques émancipatoires en milieu populaire, en rejoignant d'ailleurs selon moi plusieurs éléments de la sociologie actionaliste de Touraine.

Avec tous ces éléments, le sujet de thèse était tout trouvé et l'approche théorique allait de soi : le militant pouvait enfin tenter de se donner des outils pour mieux comprendre le sens d'un projet de changement qui lui avait en quelque sorte échappé encore une fois...

*

* *

Pour aborder la recherche des pratiques émancipatoires et de mouvement social dans les clubs coopératifs de consommation au Québec, il est utile de définir au préalable trois (3) niveaux de problématique.

Il faut d'abord situer ce type de coopératives par rapport aux autres types de coopératives comme organisations spécifiques. Pour ce faire, nous devons effectuer un bref retour sur le processus historique de formation des coopératives, identifier les règles particulières que celles-ci se sont graduellement données pour établir leur spécificité et faire le point sur les principales représentations théoriques qui

en ont été faites. En confrontant ces visions de la coopérative comme organisation et mouvement avec l'expérience singulière des clubs coopératifs de consommation, je pourrai avancer une première proposition. Celle-ci sera à l'effet que, comme coopératives, dans leurs discours et dans leurs pratiques, les clubs coopératifs ont développé un rapport d'opposition à la culture et aux pratiques coopératives institutionnalisées, telles que nous les connaissons aujourd'hui; en même temps, ils ont voulu renouveler et dépasser des pratiques originelles du mouvement coopératif, elles-mêmes définies par leur lien avec le mouvement social en émergence au XIX^e siècle, mais aussi de réaction adaptative à la société capitaliste alors en plein décollage. Le dépassement serait entraîné par la recherche de rupture avec certains traits et structures de la société capitaliste avancée et par l'expérimentation de valeurs et de pratiques appelant un autre type de société. C'est donc par un retour à une action apparentée à un mouvement social nouveau que ces coopératives se caractériseraient, créant de ce fait une nouvelle forme d'organisation coopérative dont les théories actuelles ne peuvent rendre compte parce que cette nouvelle pratique se situe en dehors des pratiques coopératives institutionnalisées. C'est cette proposition introduite en conclusion du 1^{er} chapitre qui servira de base à la construction de mon modèle d'analyse des pratiques concrètes.

Cette ouverture sur le mouvement social amène à élargir le niveau de l'analyse pour appréhender le rapport des organisations à l'action sociale dans la société industrielle avancée. Pour situer les pratiques de contestation et de dépassement que j'anticipe, je devrai définir et

circonscrire ma conception du changement social. Comme je l'ai déjà indiqué, le cadre de référence ainsi défini s'alimentera principalement à l'approche dite d'analyse des pratiques de rupture (émancipatoires) développée par Rioux, Gagnon, Dupuis, Fortin et Laplante (1982) et à la sociologie des mouvements sociaux d'Alain Touraine. Ces approches m'amèneront également à établir que les pratiques présumées nouvelles et novatrices des clubs de consommation s'inscrivent et s'alimentent dans une stratégie de changement social plutôt autogestionnaire qu'étatique, telle que formulée par Rosanvallon (1976). Ce sera l'objet du 2^e chapitre.

La conjonction de ces deux (2) ordres de considérations permettra de construire le dispositif d'observation et d'analyse des rapports que je veux établir entre les clubs de consommation et les nouvelles pratiques de changement social. Il s'agit en quelque sorte d'un niveau d'analyse qui permettra de situer cette organisation coopérative dans ses dimensions économiques, ses stratégies politiques et ses composantes culturelles. C'est de ces éléments que je dégagerai mes deux autres propositions, complémentaires de la première, quant aux types de pratiques émancipatoires que je prétends retrouver dans les clubs coopératifs de consommation au Québec. Je proposerai d'abord que, compte tenu du contexte où ils sont nés et dans le cadre d'un mouvement orienté vers la protection du consommateur, les clubs coopératifs ont émergé en réaction à certaines contradictions de la société de consommation, notamment la massification de l'appareil de distribution alimentaire et de la consommation domestique. Etant à la fois des coopératives et des groupes

populaires, les clubs pourraient toutefois avoir été sensibles - et ce sera ma troisième grande proposition - à d'autres contradictions vécues davantage aux niveaux culturel et politique, et à un point de rupture et de conflit. C'est ce qui pourrait les associer à l'action d'un mouvement social inspiré par un projet de société et une stratégie de changement social de type autogestionnaire.

Appliquées à des cas concrets, ces propositions entraîneront à dégager les projets organisationnels coopératifs qui seraient associables à des actions de mouvement social dans les clubs coopératifs. La définition des indicateurs retenus pour traduire les variables de projet organisationnel, de pratiques émancipatoires et de mouvement social, ainsi que la présentation du devis méthodologique complèteront la présentation de mon cadre théorique et méthodologique et du 3^e chapitre. C'est ce qui clôturera également la 1^{ère} partie.

La présentation et l'analyse des résultats occupera toute la 2^e partie. Dans les chapitres 4 et 5, je présenterai la description et l'analyse fouillée de deux projets qui sont représentatifs des Clubs et qui ont accepté de collaborer à la recherche. Le chapitre 4 sera consacré au Club Alimentaire Coopératif de Malartic, alors qu'au chapitre 5 nous rencontrerons le Club Coopératif de Consommation du Grand Ste-Thérèse. Pour terminer la 2^e section, le chapitre 6 amènera une analyse comparative des deux cas présentés du point de vue des pratiques émancipatoires observées et de l'association à un mouvement social.

Enfin, en conclusion, je reprendrai la réflexion sur les grandes propositions qui ont introduit mon cadre théorique et méthodologique.

PARTIE I

Clubs de consommation, coopératives

et nouveaux mouvements sociaux

CHAPITRE I

Clubs coopératifs et coopératives de consommateurs :
convergences et divergences

1.1 DE L'UTOPIE À LA COOPÉRATION, OU DU MOUVEMENT SOCIAL AUX ORGANISATIONS INSTITUTIONNALISÉES

1.1.1 Les racines utopistes

Il est généralement admis qu'à son origine, la coopérative fait partie de cette même nébuleuse qui, selon l'expression maintes fois formulée par Alain Touraine, allait graduellement donner naissance au mouvement ouvrier comme principal mouvement d'opposition à la bourgeoisie capitaliste et de revendication face à l'État.

Le mouvement coopératif émerge en même temps que le mouvement syndical et le mouvement socialiste, en réaction à la dégradation des conditions de travail et de vie entraînée par les transformations socio-économiques introduites par le passage au capitalisme. Mais si les premières coopératives naissent à ce moment là en Europe, c'est selon Desroches¹, qu'elles seront déjà présentes à travers les projets des utopistes qui, avant que la transition au capitalisme ne soit complétée, proposaient des alternatives de rupture et de changement à la vieille société en voie de s'effondrer aussi bien qu'à celle en voie de naître.

Les liens de Etienne Cabet, Henri de St-Simon, Charles Fourier et Robert Owen avec les premiers coopérateurs ne sont cependant pas directs

1. Henri Desroches, Le projet coopératif, Editions Economie et Humanisme, 1976.

selon Desroches. Aucun de ceux-ci n'envisageait en tant que telle la formation de coopératives. Leur projet de nouvelle société passait plutôt par la création de communautés de base à vocation globale, centrées sur des désirs de modernisation de l'organisation économique et sociale; de proche en proche, par essaimage, ces communautés entraîneraient la naissance d'un ordre nouveau, moralement ou "rationnellement" fondé ou procédant de la généralisation du principe du plaisir² :

"Dans l'horizon saint-simonien, communauté universelle du globe restitué à sa fonction édénique d'un développement de tout l'homme et de tous les hommes; dans l'horizon icarien, communauté fraternelle et autogestionnaire voulue pour une nation industrielle, puis tâtée dans les colonies conçues comme expériences pilotes; dans l'horizon fouriériste, communauté harmonienne dans la joie au travail, le désenchaînement des passions, l'industrie donnant quadruple produit, la règle d'une religion des voluptés³."

A travers l'expérimentation de multiples projets communautaires mobilisant des centaines et parfois des milliers de personnes, apparaîtront les dissidences et les accommodations du rêve et du message premiers. Pour certains, les projets originaux se transforment en sectes mystico-religieuses et en nouvelles religions "rationnelles"⁴; pour d'autres disciples dissidents ou rescapés, l'utopie première de la communauté renouvelée se transformera en projets plus concrets et réduits

2. Pour plus de détails sur les utopistes, voir "Les socialismes utopiques" de Jean-Christian Petitfils, PUF, 1977.

3. Desroches, op.cit., pp46-47.

4. Plusieurs saint-simoniens se transformeront aussi en industriels et banquiers qui, à défaut de faire partager la masse des bienfaits de la prospérité et du progrès, se "résigneront" à partager ceux-ci entre eux.

de nouvelles organisations à développer pour changer la vie là où c'est nécessaire et possible. Pour plusieurs disciples de Cabet, St-Simon et Fourier, le grand rêve s'alignera sur une stratégie plus étapiste. Il suffira à la communauté

"d'être une association modèle et servir d'exemple aux travailleurs qui voudront s'affranchir en devenant associés et en exploitant eux-mêmes leur industrie (...), se vouer à une oeuvre qui, sans être aussi complète, aussi radicale que la communauté, répond peut-être mieux aux besoins et au degré d'instruction de la masse des travailleurs et qui nous paraît être d'ailleurs le chemin le plus court et le plus direct pour y arriver⁵."

Et Desroches d'ajouter : "On attendait la communauté, c'est la coopération qui est arrivée."

Pour d'autres réformateurs sociaux de l'époque, tels Proudhon et Louis Blanc, la coopérative (surtout de production) sera en elle-même (mais sans le nom) la base d'un projet politique de société. Avec son fédéralisme des producteurs, Proudhon élaborera ce qui sera avant l'entrée en scène de Marx, l'analyse la plus fouillée et articulée de la question sociale au XIX^e siècle. Fort connu et respecté, Proudhon sera avant 1860 un maître à penser que Marx lui-même tentera de s'associer pour mieux pénétrer le mouvement populaire⁶, et dont les idées

5. Beluze, disciple de Etienne Cabet, cité dans Desroches, op. cit., p. 44.

6. Ce que Proudhon refusera avec un certain mépris.

domineront l'expérience collectiviste libertaire de la Commune de Paris en 1870. En France, depuis que Philippe Buchez, (ancien saint-simonien dissident) s'en était fait le promoteur dès 1830, l'association ouvrière avait acquis une grande vogue⁷. Celle-ci était conçue par Buchez comme devant permettre de créer un établissement de travail autonome, financé et contrôlé par les travailleurs à partir des anciens cadres du compagnonnage et de la corporation ; en même temps, elle pouvait associer les travailleurs par métier dans leurs relations avec les patrons. Dans l'esprit de Buchez, il s'agissait en quelque sorte d'un collectif de travail et d'un début d'organisation syndicale.

Pour Proudhon, cependant, l'association ouvrière devait être la base d'une structure fédérative qui, par les contrats liant mutuellement les établissements par secteurs, en viendrait à se substituer à l'Etat central et à permettre l'autogestion aussi bien politique qu'organisationnelle. Selon Pierre Rosanvallon :

"Pour Proudhon, la société socialiste c'est un tissu d'associations volontaires, un réseau autosuffisant de mutuelles et de coopératives, c'est une société contractuelle qui ne cherche son unité dans aucun ordre supérieur à elle-même⁸."

Quant à Louis Blanc, qui sera associé de près aux réformes de 1848 en France, en même temps que Proudhon et Buchez, la coopérative se situe

-
7. Voir Albert Meister, Vers une Sociologie des associations, Ed. Economie et Humanisme, 1972, p.p. 68-80 et Danielle Demoustier, Les Coopératives de production, Editions la Découverte, 1984, pp. 19-28.
8. Pierre Rosanvallon, L'âge de l'autogestion, Seuil, 1976, p. 36.

pour lui à l'intérieur de micro-projets de réformes passant par l'Etat. Blanc voulait en effet créer dans toutes les branches de l'industrie un secteur public qui, à partir d'ateliers sociaux autogérés, concurrence-rait le secteur privé capitaliste et pourrait éventuellement éliminer ce dernier. Ces ateliers devaient selon lui être créés par l'Etat qui deviendrait alors le maître d'oeuvre de la réforme sociale, ce qui devait entraîner la conquête du pouvoir par la voie démocratique. Avec Louis Blanc, la coopérative devient alors instrument concret opérationnel d'un projet inscrit dans une démarche politique reconnaissant l'Etat institué. Ce qui est nouveau alors pour le socialisme réformiste; il entraîne ce dernier à passer par la conquête du pouvoir avant la transformation de l'économie et l'expérimentation sociale. Ses idées inspirèrent les "ateliers nationaux" qui, en début de 1848, ne furent malheureusement que de simples ateliers de charité servant plus à la distribution quotidienne d'une indemnité de chômage qu'à des travaux publics utiles⁹.

Selon Meister¹⁰, plus de 100,000 ouvriers seront impliqués dans ces ateliers de février à juin 1848, alors que ces derniers furent supprimés

9. Ce qui ressemble étrangement à nos anciens travaux d'hiver et à nos nombreux projets de création temporaire d'emplois, lesquels se rapprochent de projets analogues initiés après la crise de 1929; comme quoi dans les périodes de crise capitaliste, les solutions se ressemblent étrangement.

10. Albert Meister, op. cit., p. 82.

faute de fonds disponibles; ce qui aurait entraîné les émeutes sanglantes que connut la France dans les mois qui ont suivi¹¹.

Les coopératives sont donc présentes sous diverses formes (mais sans le nom) en Europe à partir de 1830, et même avant¹², aussi bien à des fins sociales et politiques qu'économiques, et surtout sous la forme d'associations ouvrières. Meister¹³ indique qu'en 1851 il existait encore quelques deux cent associations et Desroches mentionne qu'en 1848 on en avait dénombré 360. L'identité coopérative n'était cependant pas encore clairement affirmée en tant que telle à travers ces projets. C'est ce qui était arrivé en Angleterre en 1844 avec la formation de la première organisation coopérative reconnue telle par l'histoire.

Les "Equitables Pionniers de Rochdale" seront les premiers coopérateurs du monde entier pour avoir codifié un véritable projet d'organisation ayant pour objectifs et pour plans de :

-
11. Voir Jean Christian Petitfils, op. cit., p. 136. Rappelons que le printemps de 1848 est reconnu comme une période généralisée d'insurrections d'inspiration libérale ou démocratique à travers toute l'Europe.
 12. D'après Claudine Marengo, on retrouve des groupes d'achats en commun à Lyon dès 1793, constitués par les Canuts. D'après Desroches, l'étiquette de coopératives n'apparaîtra qu'après 1860 en France. (Voir Conditions d'émergence et processus de développement des coopératives de consommation en France et au Québec, communication présentée au colloque international sur les coopératives en France et au Québec, Montréal, 1986.)
 13. Albert Meister, op. cit., p. 85.

"prendre les dispositions pour l'avantage pécuniaire et l'amélioration de la situation sociale et familiale de ses membres, en réunissant un montant suffisant de capital (divisé) en parts de une livre chacune¹⁴".

Par ce projet, on voulait permettre l'établissement d'un magasin, la construction ou l'achat de maisons, la création d'emplois à travers la mise sur pied de fabriques, et l'acquisition et l'exploitation de domaines agricoles. Projet multifonctionnel mis de l'avant par un groupe de tisserands (donc des artisans qualifiés), la société de Rochdale sera à l'origine d'un vaste mouvement qui graduellement privilégiera la coopérative de consommation auprès des masses ouvrières en Angleterre, en association avec le mouvement chartiste et le syndicalisme alors en pleine émergence. Reconnu comme archétype et matrice du mouvement coopératif mondial, ce projet aura-t-il été une simple forme d'organisation différente conçue de façon quasi spontanée par vingt-huit artisans inspirés par la nécessité et en réaction au déploiement du capitalisme, comme une certaine historiographie le laisse entendre?

Pour Henri Desroches, rien n'est moins sûr. A Manchester (dont Rochdale était une banlieue), la misère régnait et les tisserands

14. Extrait de la loi première de la Société des Equitables Pionniers de Rochdale, cité par Henri Desroches, op. cit., p. 55.

venaient de vivre une dure grève. Mais les idées de Robert Owen y avaient aussi circulé abondamment et des cellules de son vaste mouvement¹⁵ y étaient présentes. En 1844, il y avait plusieurs sectes de toutes tendances, y compris celle des "religionnistes rationnels". On peut donc présumer que certains ou plusieurs des pionniers étaient associés à ce mouvement de quelque façon, par la voie syndicale ou "religionniste". Ils étaient instruits des idées owéniennes, mais aussi des échecs des expériences qu'elles avaient inspirées; pourquoi n'auraient-ils pas pensé, comme se le demande Desroches¹⁶, qu'au lieu de fonder une communauté à partir de collectes, comme celà était jusque-là l'habitude, ils pourraient faire appel à la mobilisation et la fructification des épargnes en les investissant dans des magasins de distribution?

"Il sera toujours temps de passer, après et moyennant cette phase coopérative dûment équipée, à la phase suivante : celle de la communauté¹⁷."

La preuve de cette interprétation, Desroches la trouve dans le dernier article des objectifs inscrits à la Loi Première de la Société de Rochdale :

-
15. Owen avait réussi à mettre sur pied un véritable parti qui, en 1839 portait le nom magique de "Société pour la Communauté Universelle des Adeptes de la Religion Rationnelle" et avait compté jusqu'à 70,000 membres. Voir Petitfils, op. cit.
16. C'est aussi l'opinion d'André Leclerc, Les doctrines coopératives en Europe et au Canada, (IRECUS, 1982) et de Paul Lambert, La doctrine coopérative, (Les propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1964).
17. Desroches, op. cit., p. 54.

"Aussitôt que faire se pourra, cette société entreprendra d'aménager les pouvoirs de production, distribution, éducation et gouvernement; ou, en d'autres termes, entreprendre d'établir une colonie résidentielle autonome à responsabilité solidaire, ou bien d'aider d'autres sociétés à établir de telles colonies¹⁸."

Sous cet angle, la filiation avec le projet global du nouveau monde moral apparaît assez évidente. Mais on peut aussi penser, comme H. Hannam¹⁹, que la société de Rochdale fut conçue en réaction aux expériences de coopératives antérieures mises sur pied par des "owémiens". Selon Hannam, par rapport à celles-ci, Rochdale aurait introduit une modification de la pratique de la vente au prix coûtant et surtout de l'orientation "d'association ouvrière" qui était contenue dans le projet owénien. Selon lui, les pionniers ont adopté un autre point de vue :

"Que les gens des villes ou des campagnes qui achètent des marchandises du magasin deviendraient propriétaires du magasin. Que les gens du peuple (ruraux ou citadins) qui usent des vêtements et des chaussures faits à la fabrique aient la propriété de la fabrique. Et que le peuple qui achète le pain possède la boulangerie²⁰."

C'est l'alignement sur la coopérative de consommation qui est ainsi dessinée.

18. Desroches, op. cit., p. 55.

19. H.H. Hannam fut secrétaire de la United Farmers of Ontario et écrivit en 1937 une brochure qui eut un certain retentissement au Québec. Sa traduction française fut assurée en 1939 par le Service Social Economique de Ste-Anne de la Pocatière sous le titre : La Coopération, (Edifice de demain dont nous posons aujourd'hui les bases).

20. Cité par Hannam, op. cit., p. 14.

Qu'elle soit inspirée et encadrée par les socialistes réformateurs et les utopistes de la première moitié du 19^e siècle ou qu'elle apparaisse comme une rupture plus ou moins profonde avec les idées de ceux-ci, la coopérative interpellera également Marx et les socialistes de la 1^{ère} Internationale de 1864. D'abord vus par Marx et Engels avec beaucoup de sympathie, les socialismes utopiques avaient été pour eux assez rapidement déclassés pour leur côté romantique spontané et non scientifique²¹. La coopérative aura par contre une valeur exemplaire de ce que

"la production sur une grande échelle et en accord avec les exigences de la science moderne, peut être exercée sans l'existence de la classe des maîtres employant celle des manoeuvres²²."

Mais cette sympathie portera toujours sa préférence à la coopérative de production. Dans l'adresse inaugurale au Congrès de la 1^{ère} Internationale de 1866, Marx déclarera :

"Nous reconnaissons le mouvement coopératif comme une des forces transformatrices de l'actuelle société. Son grand mérite est de montrer pratiquement que le système actuel... peut être supplanté... Nous recommandons aux ouvriers de s'engager dans la création de coopératives de production plutôt que dans celle de coopératives de consommation... (lesquels devraient) consacrer une partie de leurs surplus annuels à créer de nouvelles coopératives de production...²³".

-
21. C'est précisément dans ce sens qu'ils leur avaient eux-mêmes affublé l'étiquette "d'utopistes".
 22. Cité par Desroches, op. cit., p. 84.
 23. Cité par Georges Davidovic, Vers un monde coopératif, Editions du Jour, 1975, Nov., p. 104-105.

Dans l'intelligentsia communiste, cet appui sera toujours cependant mitigé, nuancé en fait par les considérants propres à l'analyse scientifique et stratégique de la lutte des classes, qui a toujours dénoncé le caractère partiel et apolitique de l'analyse et de la pratique coopératives. Certains vont même jusqu'à dire que l'appui de la 1^{ère} Internationale est surtout dû aux pressions exercées par les délégués d'inspiration proudhonnienne et anarchiste alors présents en grand nombre. Par la suite, les rapports avec les coopératives deviendront de plus en plus tendus au gré des clivages et des coteries qui surviendront dans le mouvement socialiste lui-même, et dépendant des positions et des alliances "pluri-classistes" que les coopératives prendront. Ces dernières alliances amèneront celles-ci à se donner des positions idéologiques et stratégiques de plus en plus démarquées des racines utopiques et des références socialistes, étant même de plus en plus opposées aux unes comme aux autres.

1.1.2 Le mouvement en dérive (ou en décollage)

Implantée à la même époque et dans les mêmes terrains aussi bien en France qu'en Angleterre et en Allemagne, la coopération connaîtra des développements différents dans chacun de ces pays. On sait que l'Angleterre a produit le mouvement des coopératives de consommation, qui pourra assez rapidement se développer grâce à un climat politique ouvert, à la consolidation assez précoce des syndicats ouvriers et à la mise sur pied d'une Société de Gros dès 1863, alors qu'il y avait déjà 426

coopératives formées²⁴. Dès 1873, la Société Coopérative de Gros de Manchester se lançait dans la production (confitures, biscuits, savon, chaussures), et en 1893 elle possédait des sources de matières premières (fruits, thé, arachides) aussi bien par des domaines agricoles en Angleterre que par des plantations en Afrique.

Il ne sera plus question de fonder des colonies, ni de promouvoir une nouvelle communauté mais bien plutôt d'un développement à partir du contrôle par la distribution des sources d'approvisionnement et de production; ce qui donnera naissance à la doctrine de "l'hégémonie du consommateur", à l'encontre de celle de la "participation" prônée par des coopérateurs owéniens et les "chrétiens socialistes"²⁵, et en vertu de laquelle les travailleurs des fabriques coopératives pouvaient devenir associés sinon dans la propriété, du moins dans la gestion de leurs usines. C'est cette orientation idéologique, décidée à Rochdale en 1862, qui déterminera la "matrice rochdalienne" par laquelle se définira graduellement le mouvement coopératif international. C'est également le secteur de la consommation qui connaîtra le plus grand développement à

24. Les données qui viennent sont tirées de plusieurs sources : Les cours par correspondance de l'Université Laval sur l'Histoire de la coopération, Livret 1, (dirigés par Eugène Bussière) 1949; Brève introduction à la Coopération des consommateurs, de Ellis Cowling, publié en 1935 par le Service Social Economique de Ste-Anne de la Pocatière; les notes d'Henri Desroches dans le Projet Coopératif, op. cit.

25. Lesquels, selon H. Desroches, joueront un rôle important dans l'Union Coopérative Anglaise fondée en 1869 et seront influencés par l'esprit quarante-huitard de l'Association ouvrière.

travers le monde, ayant totalisé jusqu'en 1971, d'après Desroches, plus de la moitié des coopérateurs recensés.

Du côté de la France, l'orientation fut tout autant inspirée de la tradition ouvrière, mais elle se distinguera par l'accent mis sur la coopérative de production. Pourtant, en 1835 à Lyon, un disciple de Fourier avait fondé le Commerce Véridique et Social, sorte de coopérative de distribution sans le nom. Mais le mouvement français fut porté surtout sur l'association de production, avec une grande effervescence autour de la Révolution de 1848. La répression entraînée par le Second Empire interdira l'existence de ces groupements, dont ne survivront que ceux pouvant invoquer des fins de bienfaisance ou de secours mutuel. Très identifiées au socialisme, celles qui survivront le feront dans la clandestinité; d'après Danielle Demoustier²⁶, ce n'est qu'en 1885 qu'elles pourront se donner une certaine visibilité alors qu'elles créaient leur premier regroupement. Bénéficiant à l'occasion de sympathies gouvernementales, mais peu en sympathie avec les organisations syndicales, elles se développent surtout dans le bâtiment et l'imprimerie et leur mouvement deviendra au tournant du siècle le plus important d'Europe.

Dans le même temps, les coopératives de consommation continueront timidement à se former elles aussi; on en dénombre déjà 150 en 1870, d'après Claudine Marengo²⁷, mais leur réelle expansion ne se fera

26. Demoustier, op. cit.

27. Marengo, op. cit.

cependant qu'après 1880, sous l'impulsion d'ouvriers et d'intellectuels et leaders socialistes, et aussi de bourgeois protestants réformistes. Parmi ces derniers, on retrouve Charles Gide qui deviendra le principal théoricien de "l'Ecole de Nîmes", lequel groupe fut le promoteur de la doctrine de la "Souveraineté du consommateur" et de la République Coopérative.

D'abord opposées aux plans idéologiques et organisationnels, les coopératives bourgeoises et socialistes finiront par se réunir en 1912 dans une Fédération nationale reproduisant le modèle anglais, tant dans son idéologie que dans sa structuration de sociétés régionales à succursales et d'intégration d'entreprises de production.

Quant à l'Allemagne, elle est surtout reconnue pour avoir formé les premières Caisses d'Epargne et de Crédit. C'est de celles-ci que s'inspirera Alphonse Desjardins lorsqu'il mettra au point son projet de Caisses Populaires pour le Québec²⁸.

1.1.3 L'organisation à la recherche d'une identité

Conçue à l'intérieur d'un mouvement de transformation sociale, la coopérative se serait donc développée dans des matrices qui l'ont amenée

28. Signalons pour compléter ce bref portrait historique qu'on reconnaît aussi à la Finlande la paternité des coopératives agricoles et que l'Italie fut un pays très fertile en coopératives de production, après la France.

graduellement à se donner une identité organisationnelle spécifique à partir de règles et de principes propres. Elle tentera également de se définir par sa référence à un projet de société, la coopération, à travers des tentatives de théorisation traduisant un effort de remontée de la pratique vers l'utopie.

Dans les débuts de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), fondée en 1895, les règles de la spécificité coopérative provenaient essentiellement des principes définis à travers le mouvement issu de Rochdale, tels qu'interprétés par le mouvement coopératif anglais.

La version alors retenue par l'ACI correspondait sensiblement à la formulation suivante :

- 1 - Adhésion libre, sans discrimination sociale, politique et religieuse
- 2 - Contrôle démocratique par les membres (un membre, un vote) indépendamment du capital investi
- 3 - Redistribution des surplus (ristournes) proportionnellement aux achats des membres
- 4 - Intérêt limité sur le capital
- 5 - Neutralité politique et religieuse
- 6 - Vente au prix du marché et au comptant
- 7 - Education coopérative obligatoire

8 - Coopération entre les coopératives en vue d'aboutir à la coopération nationale et même mondiale²⁹.

Lors du Congrès de 1937, une certaine mise à jour est apportée :

- le principe de la vente au prix du marché disparaît, de même que le principe de l'intercoopération et de la "république" (#8);
- les principes 1 à 4 sont considérés comme obligatoires, alors que les 3 autres deviennent des "méthodes essentielles d'action et d'organisation"; ils ne sont plus des règles dont la non-observation détruirait le caractère coopératif de la coopérative³⁰.

Enfin, en 1966, le principe de la vente au comptant fut supprimé des règles constitutives coopératives et par ailleurs, les 6 autres principes furent rétablis dans un statut identique.

Au départ, l'adoption de telles règles n'indiquaient pas nécessairement que toutes les tendances (socialiste-chrétienne-ouvrière; consommation-production) étaient supprimées et que l'unité doctrinaire était

29. Il importe de signaler que tout en reprenant les mêmes idées, la formulation des principes de Rochdale varie suivant les auteurs.

30. Cité par H. Desroches, op. cit., p. 392-3. Selon la résolution, les principes obligatoires avaient une valeur juridique alors que les "méthodes" avaient une valeur morale.

acquise. Celles-ci traduisaient néanmoins un effort d'établir une plate-forme commune susceptible de définir et d'orienter le mouvement recherché. Cette définition exprimait de toute évidence les valeurs d'égalité, de justice et de démocratie promues par la pensée socialiste de toutes tendances de l'époque; elle indiquait aussi un souci d'indépendance politique tant à l'égard de l'Etat que des partis, indiquant aussi bien une volonté d'autonomie et de "self help" que le refus de toute analyse et de tout engagement politiques partisans. Par une telle position, on se situait au-dessus de toute différence de race, de religion, de classe sociale et même d'idéologie politique. Les règles liées à la gestion financière (intérêt limité, vente au prix courant et au comptant) indiquaient un souci d'efficacité, une reconnaissance du droit à l'intérêt et une stratégie d'accumulation, le tout typique des pratiques de l'entreprise capitaliste. En même temps, elles voulaient "moraliser" le droit à la rémunération du capital, de façon à limiter les effets pervers de cette pratique capitaliste. Enfin, dans la lignée du projet initial de Rochdale, on pouvait reconnaître une ouverture au changement social global par la promotion de l'éducation à la coopération et la perspective de l'intercoopération comme outil pour créer une nouvelle société à son image, celle de la coopération.

Ces principes faisaient de la coopérative une organisation assurément progressiste dans ses structures et ses opérations, concédant en même temps à l'idéologie dominante certains traits susceptibles d'accroître le recrutement des membres et l'efficacité du fonctionnement, tout en la situant dans un enjeu social, un projet : la coopération.

C'est cependant cette dernière dimension qui disparaîtra lors de la révision de 1936, indiquant la réduction du projet à une réalité plus organisationnelle et gestionnaire que politique, et entraînant une distanciation par rapport au mouvement social d'origine. C'était l'affirmation dominante d'une des tendances qui avaient coexisté jusque-là dans le coopératisme.

Selon Paul Lambert, ces tendances peuvent se résumer ainsi :

"Ceux qui conçoivent le coopératisme comme une solution partielle au problème économique et social, et qui envisagent les coopératives comme des entreprises parmi d'autres, ou comme constituant un secteur économique parmi d'autres; ceux qui conçoivent la coopération comme la pièce maîtresse d'un système socialiste particulier, fondé sur la souveraineté du consommateur; ceux qui conçoivent la coopération comme une pièce d'importance variable au sein d'autres systèmes socialistes³¹."

La dernière tendance citée regroupe les théoriciens et praticiens d'inspiration socialiste, aussi bien du socialisme scientifique (Marx, Engels, Lénine, Lasalle) qu'autogestionnaire (Proudhon). Elle sera représentée à l'ACI éventuellement par les coopératives des pays de l'Est et par certains pays en développement. La tendance de la souveraineté du consommateur sera celle qui tentera d'aller le plus loin dans la construction de l'idéologie coopérative; elle est bien représentée par Charles Gide qui en définit ainsi le programme:

31. Paul Lambert, La doctrine coopérative Les propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1964 (p.89).

"dans une première étape, faire la conquête de l'industrie commerciale;
 dans une deuxième étape, faire la conquête de l'industrie manufacturière;
 dans une troisième enfin, celle de l'industrie agricole³²."

Economiste, Charles Gide présentera la coopération comme un système économique en opposition avec l'économie libérale, l'économie socialiste et l'économie corporatiste, à développer à l'intérieur de ce qu'il appellera l'économie sociale ou solidaire³³. Le consommateur étant vu comme l'origine et la destination du processus de production, celle-ci ne sera vraiment au service de l'homme qu'en dehors du salariat et de la domination des producteurs, dans une République coopérative où tous se retrouvent liés comme "consommateurs associés"; les échanges se feront alors par réciprocité, dans la justice et l'égalité, dans la coopération. Inspirée des utopistes et de la "matrice rochdalienne", celle-ci se définit, toujours selon Desroches, par une éthique à quatre (4) volets :

- "une éthique de la créativité", où le "self help" et l'autogestion misent sur les capacités des associés à s'auto-gouverner, à imaginer des solutions à leurs besoins en fonction de principes supérieurs;
- "une éthique de la solidarité", où les égoïsmes et individualités trouvent intérêt à s'associer pour assurer la survie économique;

32. Cité par H. Desroches, op. cit., p. 361.

33. Voir Desroches, Charles Gide, Trois étapes d'une créativité, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste, 1982.

- "une éthique de l'oecuménicité", où l'ouverture et la tolérance permettent à l'humain de s'associer par-delà la divergence des tendances politiques et autres;

- "une éthique de la responsabilité" de soi et des autres dans le devenir humain.

Enfin, la tendance de la solution partielle ou sectorielle est surtout affirmée par Georges Fauquet³⁴ à une époque plus récente (1935); directeur du Service de la coopération au Bureau International du Travail, il influencera les définitions formelles qui sont depuis données de la coopérative par cet organisme et par l'ACI. Son analyse est plutôt micro-économique et se base sur l'observation empirique des transformations manifestées par les coopératives depuis leur émergence, situant celles-ci comme de simples formes particulières d'organisations pouvant évoluer dans des secteurs limités de l'économie dominante où elles ont émergé. S'inspirant des pratiques développées dans plusieurs pays au niveau de la consommation, de l'épargne et du crédit et de l'agriculture, Fauquet dit finalement à la coopération qu'elle n'existe pas en tant que système économique, mais bien comme sous-système, et que la coopérative est une entreprise d'un type particulier certes, mais dont la formation et le développement sont déterminés par ses rapports

34. Georges Fauquet, Le secteur coopératif, (Bâle, 1935), in Oeuvres, Editions de l'Institut Français de la Coopération, Paris, 1965.

avec un marché. Selon Claude Vienney, c'est sous son influence que l'Organisation Internationale du Travail introduira en 1966 sa définition de la coopérative comme étant :

"Une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement³⁵."

C'est cette définition qui, avec les règles de l'ACI, inspire la codification légale et le discours actuel du mouvement coopératif. Par la notion d'entreprise, on délimite le caractère "capitaliste" de l'organisation alors qu'avec la notion d'association, on définit le caractère particulier de l'entreprise : démocratie, équité, justice, participation.

C'est ainsi selon moi que s'établit maintenant la spécificité coopérative. Réduite à la dimension organisationnelle, celle-ci ne correspond-elle pas davantage à un type particulier d'entreprise, associable aux conceptions modernes du management capitaliste comme l'entreprise du 3^e type³⁶ et les approches managériales participatives? N'étant plus

35. Claude Vienney, Socio-économie des organisations coopératives, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 1980, p.13.

36. Voir Georges Archier et Hervey Serieyx, L'entreprise du 3^e type, Seuil, 1984.

porteuse ou référente à un projet de société, l'identité coopérative acquiert une simple valeur instrumentale qui ne peut, en soi, déborder le cadre gestionnaire où on le confine et par lequel on la définit. Comme Gabriel Gagnon l'affirme après l'analyse de plusieurs expériences de développement coopératif à Cuba, au Sénégal et en Tunisie,

"le système coopératif, même lorsqu'il s'est développé dans un contexte favorable, n'a pas présidé à la naissance d'un nouveau type de société, mais a plutôt servi à faciliter le passage des classes encore marginales au mode de production dominant, capitaliste ou socialiste³⁷."

A moins que des groupes y recourent en lui donnant un autre sens, une autre dimension de changement social, qui pourrait même renouveler les pratiques gestionnaires démocratiques qui constituent sa spécificité. Mais, alors, serait-on encore en coopérative?

1.1.4 L'institutionnalisation coopérative : un mécanisme d'adaptation fonctionnelle?

Pour certains, cette définition de l'identité coopérative constitue une déviation du projet coopératif; pour un, Henri Desroches dénonce la rupture que le mouvement a fait avec l'utopie, avec le projet communautaire, avec le rêve ou l'utopie de la République Coopérative. Dans son langage imagé et lyrique, il dira :

37. Gabriel Gagnon, Coopératives ou Autogestion, Presses de l'Université de Montréal, 1976 (p. 451).

"On attendait la République - ce qui est indubitablement une espérance - et voici qu'advenait seulement un "secteur"³⁸."

Et encore :

"On constate trop régulièrement à quel point un mouvement social cesse d'être un mouvement lorsqu'il a coupé le cordon ombilical avec ses rêves, ses utopies, ou même ses illusions³⁹."

Pour lui, l'utopie et la pratique sont indissociables :

"Il y a quelque chose de poignant dans le corps à corps d'une utopie et de sa pratique; de poignant et de fabuleux, comme ces bas reliefs que j'admirais jadis à Tchothiucan où se présente et se représente interminablement l'image du serpent à plumes. Des plumes, donc des ailes, donc il s'envole et il vole. Un serpent, donc il rampe, rabotant et caressant la terre mère de toute la longueur de son corps. L'utopie est ailée, la pratique est rampante⁴⁰."

Par contre, pour Claude Vienney⁴¹, collègue d'Henri Desroches, et dont les analyses sont très récentes, les transformations qu'ont subies les organisations coopératives n'ont rien d'un échec ou d'une trahison. Elles s'expliquent par l'adaptation fonctionnelle de leurs pratiques et projets aux exigences du marché capitaliste par rapport auquel elles se sont constituées dès leur origine. Reprenant la thèse de Georges Fauquet et s'inscrivant comme lui dans une perspective méso-économique, il tente d'identifier ce qui constitue la spécificité coopérative, et comment et pourquoi les organisations coopératives sont nées et ont évolué.

38. Desroches, op. cit., p. 369.

39. Op. cit., p. 368.

40. Op. cit., p. 430-1.

41. Voir notamment Socio-Economie des Organisations Coopératives, op. cit.

Procédant d'une analyse systémique mettant en rapport l'organisation et l'environnement, il avance que les coopératives sont à la fois agents d'adaptation et agents de transformation des rapports économiques et sociaux à l'intérieur de systèmes qui fonctionnent selon d'autres règles que celles par lesquelles elles se sont constituées à l'origine. Elles ne constituent pas un système en soi et ne se sont pas formées pour "réorganiser selon d'autres principes la totalité des activités de leurs membres". C'est comme combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise que la coopérative se définit et non comme projet de communauté élargie. Si la coopération existe comme système idéologique à travers diverses époques et en des lieux différents, la coopérative elle-même est un type particulier d'organisation qui ne peut être compris que dans sa relation à l'économie capitaliste comme réponse adaptative en même temps qu'alternative à l'entreprise et au marché.

L'analyse de Vienney se structure autour de la coopérative comme "Unité socio-économique" : ses membres sont des agents qui se regroupent pour organiser ou réorganiser des activités qui ont été perturbées par le système dominant, selon des règles qui caractériseraient leur organisation antérieure perturbée et qui empruntent en même temps à la rationalité du système dominant. Ce qui constitue l'"essence" de l'organisation coopérative, c'est la combinaison de quatre (4) règles :

1) Règle relative au Groupement de personnes : égalité des sociétaires.

- 2) Règle relative aux relations Groupement de personnes - Entreprise : rapport d'activités (ou d'usagers).
- 3) Règle relative aux relations Entreprise - Groupement de personnes : répartition proportionnelle.
- 4) Règle relative à l'Entreprise : appropriation durablement collective des résultats réinvestis⁴².

C'est la situation des marchés, tels que structurés par le mode de production capitaliste, qui définit l'identité et le statut des agents, les activités qu'ils vont pouvoir réorganiser et le contenu des règles de fonctionnement, lequel contenu doit permettre l'adaptation fonctionnelle de l'organisation coopérative. Mais par les règles de raisonnement qui lui sont propres, celle-ci possède des mécanismes régulateurs qui lui permettent de maintenir son identité fondamentale à travers les transformations-mutations que lui impose l'environnement capitaliste. La gènèse de ces transformations s'inscrit dans un processus à trois (3) temps, où s'insèrent autant de mutations :

- "la formation", où tout en s'organisant d'après des règles nouvelles, le groupement de personnes maintient ses origines de mouvement social;

42. Vienney, op. cit., p. 17.

- "l'autonomisation et le retournement du système de règles", où l'identité des agents est redéfinie par l'organisation, tout comme les règles de raisonnement (les valeurs, les idées, les décisions) doivent s'adapter aux exigences des règles constitutives;

- "enfin, les effets du fonctionnement" des règles institutionnalisées sur les activités des membres et de l'entreprise, telles qu'elles résultent de l'ajustement réciproque de leurs rapports d'activités, suivant les contraintes entraînées par la relation à l'environnement. Autrement dit, parce qu'on a adopté une forme d'organisation qui s'insère dans le fonctionnement capitaliste (et non contre, ou à côté), c'est ce dernier qui entraîne l'organisation à s'ajuster, tant au niveau des agents participants, des activités couvertes et des règles de raisonnement régissant le fonctionnement.

Ainsi donc, selon cette analyse, les coopératives sont inscrites par leur constitution même et à leur origine dans une relation à la fois d'opposition et de complémentarité avec l'entreprise capitaliste. Finalement, si les coopératives se sont différenciées des autres associations (ouvrières, populaires et socialistes) avec qui elles sont nées, si elles se sont différenciées entre production et consommation, et si on a développé davantage les coopératives de consommation, c'est explicable par une série d'actions-réactions entraînées par la société capitaliste:

- l'économie capitaliste a dissocié l'unité de base production-consommation, sans toutefois réorganiser les secteurs de production non immédiatement mécanisables et demandant des qualifications. Ce qui permet à des catégories de travailleurs "libres" de s'organiser eux-mêmes alors que ceux qui doivent s'équiper de nouveaux moyens de production sont contraints par leur accès au crédit. Par contre, les activités de distribution ne sont pas encore réorganisées (ou organisées de façon satisfaisante en terme d'accès, de coût et de qualité), d'où la possibilité pour les travailleurs de les prendre à leur charge. Cependant, c'est pour conquérir un pouvoir d'entrepreneur qu'ils créent une organisation qui redéfinira les règles antérieures des associations (non encore formalisées de façon unitaire) en un format plus précis et délimité (les règles coopératives) les habilitant dès lors à combiner groupement de personnes et entreprise. Ce qui n'empêche pas, comme l'ont fait les Pionniers de Rochdale, de maintenir la perspective de l'élargissement progressif des activités coopératives à l'ensemble de l'économie;

- par le réinvestissement des résultats dans l'économie de marché, les coopératives vont devoir se distinguer des organisations syndicales; elles se définissaient non pas face aux entrepreneurs, comme salariés exclus de la gestion des entreprises, mais plutôt comme agents socio-économiques réassociant la qualité d'entrepreneur et celle de salarié (travailleur aussi bien que consommateur), soumis par ailleurs aux pressions de la concurrence, dépendant des marchés;

- lorsque les syndicats revendiquent et obtiennent certains droits pour les salariés, ils s'installent dans un rapport différent à l'association ouvrière; ils délaisseront l'association pour la production et favoriseront la coopérative de consommation perçue

"comme un type de groupement complémentaire susceptible de permettre à la classe ouvrière d'obtenir sur le plan de l'utilisation de ses revenus des avantages correspondant à ceux que le syndicat lui permet de conquérir en ce qui concerne le niveau des salaires et les conditions de travail⁴³."

Se définissant comme salariés et comme consommateurs, et moins comme producteurs autonomes, les membres se ré-identifient comme agents et modifient les activités qu'ils veulent réorganiser : se donner comme consommateurs des services et produits de qualité à un juste prix. Les règles seront ajustées à une stratégie de développement intégrant succursalisme et production autonome, où la participation des travailleurs ne sera pas requise. Cette dernière position sur la non-participation correspondait peut-être à la position ouvrière de l'époque (fin XIX^e, début XX^e), et il est vraisemblable que, les liens syndicaux-coopératifs étant institutionnalisés au sommet, la "contradiction" travailleurs-coopérateurs n'apparaissait alors pas au premier plan de l'analyse et de la stratégie. Là-dessus, Vienney apporte peu d'explications, se contentant par ailleurs d'avancer que la position de ces coopératives apparaissait plus "fonctionnelle", compte tenu de l'état des relations avec l'environnement;

43. Vienney, op. cit., p. 195. C'est Vienney qui souligne.

- malgré le fait que la coopérative soit une entreprise évoluant dans un environnement capitaliste, elle ne peut être gérée comme une autre entreprise. Les stratégies de développement et de fonctionnement doivent bien sûr tenir compte des contraintes de l'environnement, mais elles doivent aussi procéder dans le respect des règles relatives au sociétariat (règle 1), et aux relations groupement de personnes-entreprise (règle 2), et entreprise-groupement (règle 3). Lorsqu'elles dissocient ces rapports, comme ça s'est produit en France avec les coopératives de consommateurs, elles risquent de perdre leur identité coopérative. D'où la nécessité de modifier la définition des agents à travers de nouvelles activités qui sont perturbées et qui peuvent être réorganisées par des groupements de personnes.

L'analyse de Vienney a été élaborée à partir de l'expérience française; il tente actuellement de l'appliquer à d'autres systèmes sociaux, soit en d'autres pays occidentaux, soit en régimes socialistes ou en pays en développement. Il est donc prématuré de tenter à ce stade-ci d'en faire un modèle général. Cette réserve étant faite, elle semble néanmoins utile à mon propos. Indiquons d'abord les limites que je lui vois.

On peut reprocher à Vienney de recourir à une base d'interprétation un peu trop mécanique. Son inspiration est nettement fonctionnaliste et matérialiste à la fois; les relations entre l'environnement et l'organisation apparaissent en effet comme déterminées par les seules contraintes du mode de production capitaliste, et les différentes réactions

adaptatives de l'organisation coopérative ne peuvent être que "fonctionnelles". En outre, l'angle d'analyse des relations environnement-organisation semble se limiter aux transactions économiques. Il laisse de côté tout le champ politique et fait peu de cas des jeux de pouvoir et des stratégies des acteurs divers qui caractérisent tout fonctionnement organisationnel, que ce soit dans les rapports internes ou externes, comme l'a montré Michel Crozier avec l'analyse stratégique⁴⁴. Ainsi, la technostructure a, dans les coopératives comme dans toute autre organisation, des intérêts qui lui sont propres et dispose de moyens pour orienter l'organisation en fonction de ceux-ci. Egalement, les jeux des différents acteurs peuvent faire de la coopérative, dans des lieux et circonstances données, un "construit social" dont la rationalité n'a pas le caractère "rationnel" que semble lui prêter Vienney; celle-ci n'est pas nécessairement la plus fonctionnelle et la plus efficace, correspondant davantage au produit des transactions internes et externes contrôlées en grande partie, mais pas entièrement par les acteurs dominants de l'organisation⁴⁵. En lien avec cette nuance, l'analyse de Meister⁴⁶ nous indique les tendances lourdes du fonctionnement des associations vers le pouvoir des administrateurs et l'entropie démocratique,

44. Notamment dans l'Acteur et le Système, Seuil, 1977.

45. Lesquels, selon Alain Touraine, détiennent leur pouvoir en vertu des rapports de classes que l'organisation reproduit. (Voir Alain Touraine, Production de la société, 1974).

46. Notamment dans la Participation dans les Associations, Editions Economie et humanisme, 1974. Voir aussi l'analyse classique de Robert Michels, sur la "loi d'airain de l'oligarchie", dans Les Partis Politiques. Flammarion, 1971.

lesquelles tendances semblent non pas "naturelles" mais bien inscrites dans la "culture bureaucratique"⁴⁷. Ce qui indique que les référents culturels et politiques influencent le comportement des acteurs et que la créativité et les stratégies peuvent les amener à concevoir pour leur organisation d'autres activités que celles perturbées par le mode de production capitaliste et d'autres règles de raisonnement que celles que ce dernier impose.

Par ailleurs, l'analyse de Vienney a le grand avantage de démystifier la "rationalité coopérative" en établissant de façon articulée comment celle-ci est assujettie à la rationalité capitaliste et à la culture bureaucratique et comment elle devient un simple agent de reproduction des rapports de classes. La trajectoire qu'a suivi le mouvement vers une démarche de plus en plus "rampante" (suivant l'expression de Desroches) n'a rien de fortuit. En se définissant comme "entrepreneurs" plus ou moins alternatifs de l'économie de marché et en recourant aux approches hiérarchiques de la culture bureaucratique, les coopératives se sont inscrites dans une dynamique qui les amène de plus en plus à se nier elles-mêmes, en devant favoriser un des termes (entreprise) qui les constituent, suivant des règles qui contredisent les principes coopératifs.

47. Voir par exemple, Sainsaulieu, Marty et Tixier, La démocratie en organisation, Editions des Méridiens, 1983.

En poursuivant l'analyse de Vienney, et en considérant la généralisation de l'économie de marché et des rapports marchands qui perturbent l'ensemble des activités humaines et des rapports sociaux, on peut se demander si les coopératives sont encore "fonctionnelles" en tant que telles. Leur capacité d'adaptation à l'intérieur de l'économie de marché a peut-être atteint ses limites. Les seules places et rôles qui seraient encore "disponibles" pour de nouveaux agents et de nouvelles activités suite aux perturbations récentes introduites par l'économie capitaliste ne sont peut-être plus que dans les activités non rentables et les plus marginalisées de l'économie marchande; ce qui pourrait confiner les coopératives à l'extrême frontière de ce marché, entre l'Etat Providence et l'économie non marchande. Nous pourrions assister à une nouvelle transformation non pas des coopératives, mais du système coopératif lui-même, en le dualisant entre :

- un "secteur coopératif", constitué des coopératives institutionnalisées, capables de survie et de développement, parce que disposant d'avantages comparatifs comme "firmes" économiques (produit, technologie, savoir-faire, argent), fonctionnant d'après les règles de la rationalité capitaliste, et disposant comme d'un créneau, du marché des clientèles cibles sensibles à l'image du coopératisme; on aura compris que je décris sans les caricaturer à peine le mouvement Desjardins et les coopératives agricoles;
- un autre constitué des coopératives "alternatives" dont le projet pourrait être, par choix ou par nécessité, de tenter de sortir en tout

ou en partie du marché, pour réorganiser des activités de base liées à la défense et à la promotion des conditions de vie et de travail, tant au plan quantitatif que qualitatif, suivant des options de valeurs et des stratégies amenant à développer les transactions économiques en dehors et peut-être contre les rapports marchands, pour changer ceux-ci.

Dans la logique de l'analyse de Vienney, ces dernières coopératives n'auraient pas stricto sensu l'identité coopérative, soit parce que n'étant pas principalement liées au marché comme entreprise, soit parce que n'intériorisant pas les règles de l'économie de marché. Elles reviennent peut-être alors à une démarche de pré-coopératives, de par leurs liens avec la nébuleuse du mouvement social de la nouvelle société en voie d'émerger. C'est ce que pourrait être selon moi le cas des clubs coopératifs de consommation.

1.2. LES CLUBS COOPÉRATIFS DE CONSOMMATION :

COOPÉRATIVES OU MOUVEMENT SOCIAL?

Pour situer les Clubs de consommation en tant que coopératives, il importe de connaître un peu mieux le contexte de leur émergence ainsi que le projet spécifique dont ils se voulaient les porteurs. Pour compléter ce bref portrait, je vais ensuite jeter un regard tout aussi rapide sur le mouvement coopératif de consommation au Québec dans ses origines et son évolution propre, à l'égard de qui les Clubs se sont définis en relation de complémentarité d'abord, ensuite d'opposition.

De la sorte, nous aurons une vue d'ensemble du mouvement qui permettra de situer les Clubs en tant qu'organisations coopératives⁴⁸.

1.2.1 Le contexte d'émergence et le projet des Clubs

Les Clubs coopératifs de consommation au Québec sont nés pour la plupart dans la mouvance du mouvement populaire émergeant dans le tournant des années '70. Ils se définissaient nettement au départ comme groupes populaires de services intervenant sur le front des conditions de vie, avec des pratiques et des objectifs apparentés aux aspirations de changement social recherché par les grands mouvements de contestation de l'époque d'après '68⁴⁹. Amorcé timidement par André Laurin et

-
48. Toute cette partie historique sera très sommaire. Elle ne vise qu'à illustrer le contexte des pratiques particulières développées par les Clubs. Beaucoup de faits et interprétations rapportées ici viennent de documents non publiés, le plus souvent sous forme d'écrits militants ou administratifs. C'est la raison pour laquelle je limiterai les références. Pour un aperçu plus complet, on pourra consulter la thèse de Marie-Claire Malo (Emergence, fonctionnement et transformation de l'organisation coopérative des consommateurs québécois (1938-1978) Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1980); Jacqueline Montpetit, Considérations sur l'avenir des Clubs et des comptoirs alimentaires, in Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000, (Revue du CIRIEC, vol. 13 no 1 et 2, 1980, pp.303-313). M. Houde, Profil socio-économique des Clubs de consommation (Service des Associations coopératives, Gouvernement du Québec, 1976 et C. Gendreau, Syndicalisme et coopération face à la protection et à la défense des consommateurs. Etude d'un cas québécois : les A.C.E.F. (Paris, Ecole pratique des Hautes Etudes, 1971).
49. Signalons qu'au Québec le "mouvement" des coopératives nouvelles de consommation a en général accompagné le mouvement contre-culturel et alternatif qui se développait alors aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis et au Canada anglais. (Voir Robert Sommer, Consumer Co-ops : Alternative Economic and Social Units, 1982, Daniel Zwerdling, The Uncertain Revival of Food Cooperatives, 1979, et Clément Mercier, Les coopératives de consommation de France et du Québec, divergences et convergences, 1986.)

la CSN peu après 1960 dans le cadre de leur action sur le crédit et l'endettement familial, ce mouvement a constitué une réponse concrète et autonome aux préoccupations de protection du consommateur qui se développaient alors chez les nouvelles classes moyennes et les classes populaires.

Mais de par leur statut et de par la nature de leurs activités, ces organisations étaient des coopératives, donc des acteurs économiques qui au surplus intervenaient sur un marché important et en pleine transformation. Depuis 30 ans, l'alimentation au détail a en effet été marquée par une concentration sans cesse croissante, une industrialisation massive et une compétition très vive. Au point, qu'aujourd'hui, le marché est accaparé par deux grands regroupements d'indépendants (Métro-Richelieu et Provigo) et une grande chaîne (Steinberg); ces trois grandes organisations ne savent plus quoi inventer pour s'attirer ou retenir une clientèle de plus en plus segmentée, à laquelle on s'ingénie à offrir une consommation de plus en plus sophistiquée et spécialisée. Le cas des Clubs coopératifs de consommation avait cependant ceci de particulier qu'il procédait aussi d'une démarche le situant en rupture ou en renouvellement avec l'approche coopérative traditionnelle, et qu'il s'associait alors en même temps à une vaste contestation de la société de consommation.

En effet, avec ces nouvelles coopératives dont quelques-unes ont d'abord été des organismes sans but lucratif, on voulait apporter une réponse aux problèmes de vie chère et d'endettement dans les classes

populaire et ouvrière, respecter une approche de participation nettement accrue à toutes les dimensions de la vie de la coopérative et entreprendre une action éducative sur les problèmes de consommation. On disait vouloir dénoncer et réduire l'effet des rapports marchands dans la vente au détail, notamment les pratiques de gaspillage, de marketing sophistiqué et manipulateur et les tactiques déloyales des grandes chaînes, de même que les habitudes de crédit auprès des petits détaillants. On voulait aussi éliminer les intermédiaires du circuit de la distribution (grossistes) en tentant dans toute la mesure du possible de s'approvisionner auprès des producteurs locaux ou en transigeant directement avec les producteurs nationaux.

Très souvent, le Club se voulait un élément d'une démarche plus globale de développement autonome, par la mise sur pied d'organisations populaires répondant mieux aux besoins économiques et sociaux non satisfaits par les appareils existants ou entraînés par eux. Pour ces coopératives, le développement coopératif ne signifiait pas l'intercoopération au sens classique, mais une stratégie de promotion d'un réseau d'organisations et de services plus adaptés et accessibles, en rupture non seulement avec les pratiques et les structures de l'entreprise capitaliste de distribution, mais aussi avec les orientations et approches techno-bureaucratiques de la coopérative institutionnalisée.

On redéfinissait les règles de fonctionnement en s'inspirant d'expériences semblables réalisées en Ontario et aux Maritimes⁵⁰ :

- on ne recherchait pas de surplus et grosses réserves, de façon à éviter que quelques dirigeants décident seuls du développement de la coopérative, en fonction de quelques intérêts privés comme c'est parfois le cas dans les grosses coopératives;
- on ne vendait pas de la marchandise à des clients et on ne faisait pas de publicité; on distribuait plutôt des produits aux seuls membres au prix coûtant, et on tentait de les sensibiliser et conscientiser sur leurs pratiques d'achats;
- les coûts d'administration étaient répartis également entre tous, sans égard au volume des achats de chacun, par une contribution hebdomadaire déterminée en assemblée générale. Ce qui permettait de prendre

50. La première "coopérative à contribution directe" est née à Ottawa en 1964. Supportées par le mouvement coopératif de l'Ontario, ces coopératives se développèrent assez rapidement. Leurs objectifs étaient principalement économiques, apparaissant comme des alternatives à l'échec de la coopérative conventionnelle. (Voir R.S. Staples, A Road to Consumer Sovereignty : a Description of Direct Charge Cooperatives, 1969). Le développement s'arrêta après 1970 et depuis le plus grand nombre de ces coopératives ont disparu. En Ontario, d'après Jordan et Brooks (1984), il n'en reste que 3 dont celle d'Ottawa avec 700 membres, celle d'Oshawa avec 2000 membres et une autre à London avec 200 membres. Il existe également de ces coopératives dans l'Ouest et dans les Maritimes, lesquelles, peu nombreuses, opèrent généralement sur de grandes échelles, jusqu'à développer des succursales comme c'est le cas avec la Hub Coop à Vancouver. (Voir Dave Friedrichs, Direct Charge : The Common Sense Approach to CO-OP Retailing, 1983.)

conscience et de décider démocratiquement du niveau et du type de service qu'on souhaitait se donner et du prix à payer en retour, et d'introduire une certaine redistribution des petites familles vers les grosses, de façon générale plus pauvres que les petites⁵¹.

- enfin, la participation aux opérations (3 hres par mois ou par 3 mois) permettait de maintenir les coûts à un niveau relativement bas, ce qui permettait dans les Clubs plus gros de limiter l'engagement de personnel aux fonctions essentielles, dont celle d'animation de la participation, et d'accroître le sentiment d'appartenance des membres à leur magasin. Donc, une fonction économique, mais aussi une fonction d'éducation.

Le mouvement s'est d'abord amorcé en 1970 dans la région de Montréal et en Abitibi-Témiscamingue. Très tôt, deux sous-types sont apparus :

1. Celui du "comptoir" avec un nombre de membres plutôt faible (50-150 membres), une organisation vraiment simplifiée et assumée entièrement par les membres, avec des coûts évidemment très minimes;

51. Le principe de la redistribution sans égard au volume d'achats sera également appliqué lorsque des Clubs regrouperont leurs achats auprès d'un grossiste; l'escompte plus grand obtenu par le regroupement sera appliqué à chacun des participants, peu importe la somme de ses achats, qui aurait pu en temps normal lui mériter un escompte moindre ou nul de la part du grossiste. Ce qui est une pratique opposée à ce qui se fait habituellement dans le commerce de la grande distribution, y compris les grossistes coopératifs.

2. Un type plus élaboré, genre "supermaché", avec une organisation conçue pour un nombre de membres plus considérable (services complets, personnel pour les principales fonctions techniques, investissement plus considérable).

Il semble bien que le sous-type comptoir s'est surtout développé initialement à partir des réseaux de groupes populaires et avec l'aide financière et technique du Conseil de développement social de Montréal (CDS) et de Centraide, alors que le "supermaché" s'est développé surtout à partir de la clientèle des classes moyenne et ouvrière, les travailleurs syndiqués étant dominants au départ.

La croissance de ces coopératives a été assez phénoménale : elles ont atteint le nombre de 100 en deça de 8 ans (1978). Le rythme a cependant été inégal, le taux de création le plus élevé se situant autour des années 1974 et 1975, alors qu'au-delà de 40 Clubs se sont alors formés. Le mouvement a plafonné en 1978 et depuis, il a enregistré une régression importante. Il y en aurait environ 60 en opération actuellement, la diminution s'étant surtout fait sentir dans la grande région de Montréal où on retrouvait la plus grande partie des petits Clubs. L'ensemble du mouvement regroupait en 1981 quelque 14,000 familles et distribuait environ \$40 millions de marchandises diverses par an, surtout dans le secteur de l'alimentation; à la fin de 1984⁵², on

52. Données partielles obtenues du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

dénombrait environ 12,000 familles membres, pour un chiffre d'affaires d'environ \$45 millions. Le mouvement est encore concentré en Abitibi-Témiscamingue, quant au nombre de membres et aux ventes (5,000 membres, ventes de \$26 millions, près de 15% du marché régional), malgré un nombre restreint de Clubs (9), avec d'autres noyaux dans la région des Bois-Francs, et au Témiscouata.

Dans les comptoirs, il n'y avait généralement pas de personnel salarié, sauf dans quelques cas où on a eu recours à des projets gouvernementaux de création d'emplois. Dans les Clubs plus gros et en Abitibi-Témiscamingue, on a toujours retrouvé du personnel salarié dont l'importance variait suivant le nombre de membres; toutefois, le personnel y était généralement très réduit par rapport aux effectifs qu'on retrouve dans des supermarchés à volume de ventes comparable.

1.2.2 Les coopératives de consommation au Québec.

Le mouvement se sentait donc beaucoup d'affinités avec les groupes populaires et les organisations syndicales. Mais il se rattachait aussi au mouvement coopératif, en particulier les coopératives traditionnelles de consommation avec qui il entretiendra des liens. Avant de situer les deux mouvements l'un par rapport à l'autre, faisons un bref retour sur la façon dont le mouvement coopératif de consommation s'est constitué au Québec.

C'est avec la crise des années '30 et les débats autour du "Programme de restauration sociale"⁵³ que le mouvement des coopératives de consommateurs a été lancé⁵⁴. Avec Victor Barbeau, Berthe Louard et le groupe de la Familiale fondée en 1937, c'était surtout l'idéologie de la coopération comme projet de société à développer par étapes à partir des coopératives de consommateurs qui servait de référence. Celle-ci était cependant assujettie à l'idéologie nationaliste, à la fois traditionaliste et progressiste⁵⁵, et teintée d'une bonne dose de corporatisme alors vu comme moyen de correction de certains excès du libéralisme sauvage, mais surtout comme riposte au socialisme.

La tendance imprimée par la Familiale, qui aboutit à la création d'une première structure fédérative dès 1938 et d'une centrale de gros en 1942⁵⁶, eut passablement d'échos dans l'ensemble du mouvement alors émergeant des coopératives de consommation. Certains auteurs lui

53. Il s'agit d'un manifeste publié en 1933 par un groupe d'intellectuels et de gens d'action qui, s'inspirant de la doctrine sociale de l'Eglise, propose un plan de redressement national recourant notamment à la colonisation et aux coopératives (Voir Linteau, Durocher, Robert & Ricard, Le Québec depuis 1930, ch. 8, Boréal, 1986).

54. Au XIX^e et en début de XX^e, (jusqu'en 1925), il y eut quelques coopératives qui ont été formées, surtout en milieu anglophone, mais aussi chez les francophones; promus par des réformateurs socialistes et des syndicalistes, ces projets ne durèrent pas. Le réel décollage se fit à compter de 1937. Selon Gaston Deschênes, le nombre de coopératives passera de 50 en 1939 à 223 en 1949 (incluant des coopératives mixtes - agricoles et consommation). Source : Gaston Deschênes, Le mouvement coopératif québécois, Guide bibliographique, 1979, p.7.

55. Voir Linteau, Durocher et alii, op.cit., pp. 108-111.

56. Il s'agit de l'Alliance des Coopératives de consommation qui sera déménagée à Québec en 1952 et deviendra en 1958 la Fédération des Magasins COOP. (FMC).

attribuent la fondation d'une centaine de coopératives, mais il semble bien que son action promotrice s'est surtout concentrée à Montréal et dans les environs, et dans certains centres semi-urbains, via les groupes nationalistes et certains syndicats catholiques. A Montréal, il semble qu'on ait surtout rejoint les classes moyennes, alors que dans les petites villes, la participation ouvrière fut plus importante⁵⁷.

Il faut reconnaître à la Familiale un leadership important, tant en terme de production intellectuelle que d'animation et d'organisation concrète. Cependant, dans la plupart des milieux ruraux et semi-urbains, y compris la région de Québec, la direction politique et idéologique du développement fut surtout portée par des intervenants liés au monde de la colonisation et du développement rural : l'Union catholique des cultivateurs (UCC), les agronomes du Ministère de l'Agriculture du Québec et le Service Social Economique de la Pocatière. Il s'agissait dans cette tendance d'un projet véhiculé à travers les cercles d'Etudes que les dirigeants de l'UCC animaient en milieu rural durant l'hiver et par l'organe de l'UCC "La Terre de chez-nous", qui a publié plusieurs séries de cours entre 1937 et 1942 sur la coopération en général et sur

57. Voir F.A. Angers, La coopération, De la réalité à la théorie économique, Fidès, 1974.

les coopératives de consommation en particulier⁵⁸. Quant au Service Social Économique de la Pocatière, il a fourni l'impulsion initiale de cette tendance; encadré par l'École d'Agriculture de la Pocatière et la Société de colonisation du diocèse de Québec, il assumait un rôle majeur dans le mouvement de colonisation et de développement coopératif. En fondant en 1934 la paroisse de Ste-Anne de Roquemaure en Abitibi, il avait mis sur pied un syndicat coopératif qui avait une vocation générale, mais d'abord de consommation. Il maintenait aussi des liens étroits avec le "mouvement Antigonish" de l'Université St-François Xavier en Acadie et il fut à partir de 1937 extrêmement actif dans l'encadrement intellectuel, organisationnel et technique du mouvement coopératif de consommation⁵⁹. Avec la Chaire de coopération de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université Laval animée par le Père G.H. Lévesque, il

58. Signés par Gérard Filion, alors secrétaire général de l'UCC, ces cours portaient sur la coopération en 1939-1940 et sur les "Notions élémentaires d'économie politique et sociale", en 1941-1942. Ceux-ci avaient été précédés en 1937-1938 des "Notions élémentaires d'Économie Rurale" de Charles Gagné de l'École d'Agriculture de Ste-Anne de la Pocatière où on y retrouve une section importante sur la coopération. Il y eut par la suite (jusqu'à la fin des années 40 et début 50) d'autres cours préparés par le "Service Extérieur d'Éducation Sociale" de l'Université Laval. Ils portaient sur l'histoire de la coopération (2 livrets) et sur les coopératives de consommation (2 livrets). Toute cette production faisait partie d'un vaste mouvement d'éducation populaire qu'animaient des propagandistes encadrés par le Service Social Économique, les Sociétés de Colonisation et le Ministère de la Colonisation lui-même.

59. La production des premières années consista surtout à diffuser des traductions de textes venant d'Antigonish ou reproduits par ce mouvement; après 1945, il semble y avoir une production locale originale, sous forme de guides de gestion et de cahiers de travail pour les cercles d'études.

fut l'un des principaux responsables de la formation des gérants et dirigeants de coopératives et offrit un service de vérification comptable qui sera repris en 1958 par la Fédération des Magasins Co-op.

Sans nier les liens avec la tendance imprimée par le groupe gravitant autour de la Familiale, il est permis de prétendre que l'orientation idéologique du mouvement animé par le Service Social Economique provenait de plusieurs autres sources. Par Antigonish, la coopérative était d'abord un instrument promu à travers une démarche d'éducation et de développement économique "populaire". L'approche des cercles d'étude était d'ailleurs typique à Antigonish. Quant à la coopération, elle s'inspirait selon moi de la tendance "sectorielle" alors dominante à l'ACI, privilégiant surtout les coopératives de consommation, mais aussi une approche multifonctionnelle de coopérative capable de tout intégrer, sauf l'épargne et le crédit, et la coopération agricole. En réalité, il me semble que les dirigeants de ce mouvement étaient d'abord des praticiens et des bâtisseurs-développeurs; leur idéologie de référence incorporait la coopération à un projet beaucoup plus vaste de développement certes inspiré par la réaction à la crise et par la crainte du socialisme, comme il était d'usage à l'époque, comme alternative "agriculteuriste", catholique et un brin corporatiste. Mais il me semble aussi que bon nombre de projets ont donné lieu à des expériences assez poussées de collectivisation du développement local autonome. Par ces pratiques, dont Roquemaure et Guyenne en Abitibi furent des exemples patents, on allait beaucoup plus loin que le discours officiel ou on accommodait ce

dernier à des réalités locales où l'esprit d'initiative et la solidarité étaient non seulement possibles, mais aussi requises pour assurer la survie. La préparation des projets d'installation des nouvelles colonies (qui ne furent pas seulement une aventure "abitibienne") devait parfois ressembler à plusieurs égards aux projets de colonies des utopistes du XIX^e siècle. Je dis bien parfois, car je n'oublie pas que, trop souvent, les projets d'implantation groupée n'étaient pas bien préparés et l'utopie de référence avait grandement une saveur clériconationaliste peu favorable à l'expérimentation d'innovations au plan de l'organisation sociale. Malgré tout, je pense que le mouvement coopératif encadré et développé à l'intérieur de cette tendance⁶⁰ comportait des dimensions importantes de mouvement social, en termes d'innovation et d'expérimentation sociale; il était de toute façon lui-même inscrit dans un mouvement social plus vaste, celui de la colonisation, qui me semble expliquer grandement la croissance importante qu'a connu le mouvement coopératif à cette époque.

L'après guerre entraînera un déclin assez important des coopératives formées par les deux tendances énoncées, surtout en milieu urbain et semi-urbain⁶¹. Il est probable que le déclin du mouvement de

60. Qui a été fort peu étudié jusqu'ici à ce qu'il me semble. Il s'agit ici d'hypothèses inspirées d'un premier dépouillement d'une documentation par ailleurs incomplète sur le développement coopératif en Abitibi.

61. Elles passeront de 223 en 1949 à 175 en 1954 (Source: Gaston Deschênes op.cit.)

colonisation et de l'agriculture en général y fut pour quelque chose; on peut aussi se demander si la démarche d'éducation populaire qui l'avait accompagné n'avait pas été trop massive et rapide, s'adressant à des clientèles-cibles peu mobilisées et intéressées par des projets aussi exigeants. De toute évidence, ce n'était pas un projet de classe, l'individualisme et la compétition également présentes dans la tradition communautaire prenant le dessus. Dans plusieurs cas, cependant, comme à Guyenne, la démarche coopérative a permis la structuration de solides rapports communautaires.

Pour la plupart, les coopératives de consommation (de même que les autres coopératives) qui ont subsisté, s'installeront graduellement dans une approche d'institution locale "paroissiale", limitées à la distribution plus ou moins élargie selon les milieux et plus ou moins dynamiques selon les gestionnaires et les administrateurs; le tout dépendant aussi de la concurrence privée devenant de plus en plus vive en milieu rural par la pénétration des grandes chaînes, les regroupements d'indépendants et la modernisation des approches de distribution⁶².

Avec la transformation de leur structure fédérative (en 1958) et dans la mouvance de la révolution tranquille, les coopératives de

62. Dans les années 1945-50, la qualité des étalages et l'efficacité des méthodes de gestion des stocks étaient des préoccupations très présentes dans les manuels de cours diffusés par le Service Social Economique et l'Université Laval.

consommation seront interpellées par une approche plus agressive et modernisatrice. En effet, les gestionnaires de la nouvelle FMC se donnent alors un plan d'action instituant la Fédération comme maître d'oeuvre et tête de pont d'une véritable chaîne de distribution à gérer et à développer sous une bannière unique, l'enseigne "CO-OP". Le grand objectif est de pénétrer le milieu urbain et on propose de transformer la FMC en "groupement de consommateurs", ce qui lui permettrait d'accueillir des membres individuels et de devenir elle-même succursaliste.

Cette approche centralisatrice rencontrera beaucoup de résistances des coopératives de base; c'est peut-être finalement à la faveur de la naissance de groupes populaires en consommation (notamment l'Association Coopérative d'Economie Familiale) et de l'ouverture des centrales syndicales au 2ième front de la consommation, à partir de 1968, que la FMC pourra mettre son projet à exécution. La protection du consommateur devient dès lors son principal cheval de bataille et le projet initial "COOP-PRIX"⁶³ sera une réponse articulée et engagée socialement face à la critique alors faite des pratiques commerciales privées jugées trompeuses et trop onéreuses pour le consommateur. Dans cette démarche, les centrales syndicales sont derrière la FMC qui, avec son Institut de Promotion des Intérêts du Consommateur (IPIC), devient alors l'un des principaux intervenants critiques en matière de consommation, surtout

63. Magasin grande surface de type entrepôt, géré par la FMC; son nom changera par la suite en COOPRIX.

alimentaire⁶⁴. Le mouvement Desjardins devient lui-même sensible à ce nouveau champ d'action et convient de l'urgence de développer ce secteur. L'"establishment" coopératif et syndical voit alors le projet COOPRIX comme alternative aux pratiques commerciales abusives du secteur privé et comme moteur du développement coopératif en consommation.

En terme de structures, le projet s'inspirait grandement du modèle succursaliste européen, surtout français. A certains égards, il sera au départ plus centralisateur, en éliminant l'instance régionale. Mais en même temps, dans les petits et moyens centres urbains où existaient déjà de "vieilles" coopératives, il fera appel à elles pour développer des COOPRIX en association. Par ailleurs, son approche marketing basée sur la protection du consommateur lui amenait un membership plus politisé et engagé que les coopérateurs de vieille souche des coopératives existantes. Ceci se traduira, notamment à Montréal, par l'implication active de leaders syndicaux, de militants sociaux et politiques et d'intellectuels qui maintiendront plus présente qu'ailleurs la préoccupation pour l'implication des COOPRIX en regard de la protection du consommateur. Celle-ci subira des modifications vers une approche beaucoup plus nuancée après le dur conflit idéologique vécu autour de l'IPIC en 1975 et qui aboutira à l'expulsion de celle-ci des magasins COOPRIX; elle

64. La FMC se fera le promoteur d'une "Charte des droits des consommateurs" dont elle s'inspirera pour définir les principes directeurs et le code d'éthique régissant les COOPRIX.

demeurera quand même jusqu'à la fin présente dans l'image de marque des COOPRIX, quoique de façon plus marquée à Montréal.

Avec le transfert à la Coopérative des Consommateurs de Montréal (CCM) de ses deux premiers COOPRIX en 1975, la FMC perdait son territoire le plus prometteur et en même temps voyait compromises et sa structure centralisée et son influence sur l'ensemble du mouvement. Avec son projet de formation de Coopératives Régionales des Consommateurs (CRC) qu'elle développa en même temps, elle reformulait son plan de développement à partir des autres régions, mais en faisant de celles-ci des structures intermédiaires pratiquement subordonnées à son contrôle. Dans le cas des anciennes coopératives se transformant en CRC, le vieux membership pouvait sans doute assurer une certaine présence et surveillance, mais dans le cas des CRC créées de toutes pièces pour gérer les nouveaux COOPRIX, le recrutement du membership suivait les décisions et les stratégies d'implantation prises au siège social, d'abord conçues en terme de marketing plutôt que de mobilisation.

Pendant cette démarche de restructuration de la FMC et des tentatives d'expansion massive contrôlée par la technostucture du mouvement coopératif, l'environnement économique-politique et culturel se modifiait et le marché de la distribution passait sous le contrôle de la bourgeoisie d'affaires francophone. Alors que le PQ était à son origine aligné sur les coopératives comme instruments de développement national et social, il sera plus ambivalent une fois rendu au pouvoir. De sorte que, lorsque viendra le temps des décisions stratégiques capitales pour le

devenir du mouvement coopératif de consommation (en 1981)⁶⁵, il ressort que c'est l'entrepreneurship privé qui méritera la confiance des décideurs concernés pour assurer la présence des francophones dans ce secteur. Ce qui, ajouté à des décisions douteuses de la gestion, n'est pas étranger à la faillite de la FMC en 1982 et de certaines coopératives régionales et locales, et laissera les coopératives restantes complètement désorganisées.

Par ailleurs, à la même époque, la préoccupation pour la protection du consommateur se banalisait et diminuait d'intensité, suite sans doute à plusieurs facteurs : mentionnons l'intervention de l'Etat, la déroute du mouvement syndical et populaire à travers la crise économique et les coupures budgétaires gouvernementales, la naissance de nouvelles préoccupations à la fois plus individuelles et culturelles, la montée du néolibéralisme, la diminution de l'inflation et la concurrence nouvelle des grandes chaînes avec entre autres les concepts "supermarchés à rabais", genre Supercarnaval.

65. Il s'agit surtout de l'achat de la chaîne Dominion négocié par la FMC, mais réalisé in extremis par la firme Provigo. Signalons que le volume des ventes de la FMC n'a jamais dépassé 4% du marché total, surtout concentré dans certaines régions comme le Bas St-Laurent et le Saguenay Lac St-Jean où elle a détenu récemment jusqu'à 23% et 13% respectivement. Dans son plan d'expansion, la FMC (appuyée par la Société de Développement coopératif) voulait accaparer 15% du marché québécois.

1.2.3 Clubs et "CO-OP" : un même mouvement?

A leur origine, les Clubs et les nouveaux projets "COOPRIX" peuvent sembler assez proches. Portés par le même grand mouvement de contestation des années '68, ils se rejoignaient au plan de la "protection du consommateur".

Dans son premier plan de développement arrêté en 1968, la FMC basait son concept COOPRIX sur une telle idéologie, voyant par ailleurs dans la "coopérative à contribution directe" une formule attrayante sur le plan de l'image du "prix coupé" et de la "pureté" coopérative⁶⁶ et une très bonne stratégie pour augmenter sa part de marché. Elle avait même lancé dès 1969 un projet de Club Populaire de Consommation à Duberger en banlieue de Québec⁶⁷; il s'agissait d'une adaptation du concept COOPRIX d'origine, avec la variante de la contribution directe comme modalité de financement des frais d'opération, de la vente au prix coûtant, (incluant dans le coût la constitution d'"une réserve visant à couvrir les imprévus de l'administration et à rendre possible le renouvellement des actifs⁶⁸) et le recours à une certaine forme de bénévolat permettant de faire revivre l'association à la base. L'"entreprise"

66. Voir un document du Service des Associations coopératives (Gouvernement du Québec) de mars 1970 : "Observations générales concernant la formule des magasins à contribution directe", signé de Ronald Marcotte, Jacques Fortier, et Arthur Rousseau, et "Le mouvement coopératif de la consommation du Québec" par J.A. Dionne et Jacques Towner, FMC, 1972. L'inspiration venait nettement du modèle ontarien.

67. Il s'agissait de la transformation d'un ancien magasin CO-OP. Voir journal Ensemble, 1 janvier 1970, p.15.

68. Rapport Marcotte, Fortier, Rousseau, op.cit., p. 7.

était cependant une propriété de la FMC à laquelle les membres adhéraient directement. Un tel projet recevait l'appui enthousiaste de la CSN par l'intermédiaire d'André Laurin, qui s'était fait depuis plusieurs années le promoteur d'une telle approche. Le projet de Duberger fut un échec et, devant la montée des Clubs et Comptoirs, qui reprenaient à leur compte mais de façon autonome et engagée la formule de la contribution directe, la FMC abandonnera la formule; elle se concentrerait dès lors dans la mise sur pied de COOPRIX, seule ou en association avec des magasins CO-OP de centres urbains intermédiaires (Rimouski, Jonquière, Thedford, etc.).

En réalité, le projet des COOPRIX et des Clubs se rejoignait d'une certaine façon par la présence importante d'intellectuels et de militants syndicaux, politiques et sociaux. Dans le cas des COOPRIX, ce membership était complété de travailleurs des classes moyennes (de la nouvelle petite bourgeoisie), alors que dans le cas des clubs, il s'alimentait également chez les travailleurs, syndiqués ou non, mais plutôt à faibles et moyens revenus, ainsi que chez les retraités et les assistés sociaux⁶⁹.

De 1970 à 1975, les rapports entre la FMC et les Clubs étaient cordiaux, se limitant cependant pour l'essentiel à des relations d'affaires.

69. Voir Marie-Claire Malo, op.cit.

Si la plupart des clubs acceptaient de s'approvisionner à la FMC, seulement dix-huit d'entre eux deviendront membres⁷⁰; ils préféreraient plutôt s'organiser entre eux de façon spontanée et sans structure permanente, tant au plan national que régional, à travers des tables de concertation entre clubs d'une même région ou d'un même secteur (Inter-clubs). Il s'agissait tout d'abord de lieux d'échange d'information mais aussi de tentatives de mises en commun de services comme les assurances collectives, la mise en place d'un système comptable et la formation à la comptabilité. Ces tables ont été pendant un certain temps supportées sur le plan technique par des organismes de développement social, tels des CDS et des ACEF, et dans les années 1972-75, il y a même eu un "Secrétariat permanent des comptoirs" qui, soutenu par le CDS de Montréal, agissait au niveau de l'ensemble du Québec, notamment par la publication d'un bulletin de liaison dès 1972 et par l'organisation de rencontres provinciales, dont des Congrès à compter de 1974. Toute l'organisation nationale du mouvement passait par des agents de liaison désignés par chacune des régions, qui faisaient circuler l'information d'une région à l'autre et permettaient la prise de décision au plan national.

Les tables régionales ont aussi été le lieu de discussions et d'actions plus politiques; on pouvait, à l'occasion, affirmer sa solidarité envers les mouvements syndical et populaire, mais en même temps

70. Ibid.

commençaient à s'articuler les revendications par rapport aux fournisseurs, en particulier par rapport à la FMC, perçue comme trop centralisatrice et "affairiste" dans ses relations avec les clubs.

En 1975, la FMC fournit elle-même les services d'un agent de liaison permanent pour les clubs de l'Abitibi-Témiscamingue, avec comme mandat d'aider ceux-ci à s'organiser. Cette collaboration fut cependant de courte durée (à peine 1 an), les clubs reprochant à la FMC de concevoir plutôt le rôle de l'agent de liaison comme promoteur de ses ventes. En Abitibi-Témiscamingue, tout comme dans les autres régions, on avait aussi beaucoup de griefs à son endroit quant à la qualité des services techniques et à ses conditions de facturation, déterminées d'après les volumes d'achats du système capitaliste.

A partir de 1976, les relations sont devenues beaucoup plus tendues entre la FMC et les Clubs et en même temps, une scission commençait à se manifester au sein des clubs. Outre les divergences administratives et techniques, deux facteurs peuvent expliquer ces tiraillements. D'une part, le plan de développement de la FMC de 1975⁷¹ prévoyait une nouvelle relance du secteur en assujettissant les clubs au contrôle technique, sinon politique, des nouvelles "coopératives régionales de consommateurs", seules instances pouvant intervenir dans une région donnée.

71. Plan de développement du secteur coopératif de la consommation, Comité mixte de la planification du secteur coopératif de la consommation (Gouvernement, FMC, Conseil de la Coopération), 1975.

D'autre part, l'analyse politique de plusieurs clubs devenait de plus en plus radicale sous l'inspiration de groupes d'extrême-gauche (ML). C'est le congrès de Rouyn en 1976 qui, avec l'adoption du manifeste "Luttons pour des comptoirs de lutte des classes", a entraîné cette radicalisation et remis en cause l'association de plusieurs clubs avec la FMC. Les revendications auprès de cette dernière et auprès du P.Q. prirent alors une saveur politique aussi bien que technique et financière. Mais en même temps, le mouvement commença à se diviser, plusieurs clubs n'acceptant pas une telle analyse et une telle approche. Un peu partout, des clubs se retirèrent des tables régionales. Parmi ceux qui y sont demeurés, certains ont vécu des débats et des conflits déchirants qui ont eu pour effet de les affaiblir à l'interne, tant sur le plan de la vie associative que sur celui de la dimension entreprise (démission de plusieurs membres).

Ce sont ces événements qui sont à l'origine de la décision de former une nouvelle fédération spécifique aux clubs. Quelque 25 clubs, dont 7 en Abitibi-Témiscamingue⁷², s'associaient à cette démarche amorcée en 1979. Pour certains, il s'agissait d'une démarche carrément politique d'opposition à la FMC et au gouvernement péquiste; mais pour d'autres, il s'agissait de se doter d'une structure d'échange

72. Ces sept clubs ont depuis fondé la Coopérative régionale de consommation Frank Martin qui agit déjà comme grossiste pour une partie des achats des clubs membres.

d'informations et de regroupement des achats, dont ils avaient besoin pour vaincre leur isolement et compenser la faiblesse de leur volume d'achats face aux grossistes et à la compétition des grandes chaînes.

L'obtention de la charte de la nouvelle fédération fut l'objet d'une véritable lutte à finir avec la FMC et le gouvernement du P.Q. C'est sans doute la faillite de la FMC qui l'a finalement permise. La charte a été émise en octobre 1982 et la Fédération des clubs coopératifs de consommation (F.C.C.C.) obtenait alors un plein statut d'entreprise économique. Il faut dire que, jusque-là, le gouvernement lui avait refusé cette dimension sur la base d'une non-viabilité économique appréhendée. En fait, pour le gouvernement, l'octroi d'une telle charte s'avérait bien plus une concession politique que l'acceptation d'un véritable projet d'entreprise comportant toutes les garanties, possibilités et modalités habituelles ; le volume des achats regroupés était bien mince et les modalités de fonctionnement et de financement bien floues pour les observateurs et les acteurs extérieurs habitués aux structures rigides et aux gros projets.

Quant aux clubs "dissidents" qui étaient la majorité, ils sont pour un bon nombre (environ 30) demeurés associés (affiliés et/ou

approvisionnés) à la FMC ou aux nouvelles structures régionales qui ont tenté de remplacer cette dernière⁷³.

Les autres clubs (environ 35) sont demeurés "indépendants". Ce qui n'a pas empêché certains d'entre eux de participer à des tables régionales dans la mesure où celles-ci étaient opérationnelles et efficaces, en particulier en ce qui a trait au regroupement des achats auprès des fournisseurs.

A travers tout ce branle-bas, le mouvement coopératif s'est affaibli au plan de ses effectifs traditionnels (COOP) et nouveaux (COOPRIX) et est devenu complètement désarticulé au plan technique et politique. Paradoxalement, la nouvelle fédération des clubs, telle un phare bien fragile dans la tempête, demeure la seule entité témoignant de l'existence d'une quelconque structure coopérative fédérative en consommation. En raison des divisions entre les clubs, sa position demeure précaire, surtout avec la diminution importante du nombre de clubs dans la région de Montréal, là où se trouvent le siège social et l'entrepôt. Malgré l'éloignement du regroupement d'Abitibi-Témiscamingue, ce dernier doit à toutes fins utiles porter le projet presque à lui seul, en étant le promoteur aussi bien que le destinataire le plus important. Comme si la

73. Il s'agissait de la "Coopérative de services en bien de consommations du Québec" qu'on a tenté de mettre sur pied entre 1982 et 1984 à partir des régions et des anciennes structures de la FMC.

survie du "mouvement" tenait plus que jamais de l'utopie et de la marginalité, à tout le moins géographique.

1.2.4 Les clubs, dépassement ou renouvellement des pratiques coopératives?

On pourrait bien sûr trouver plusieurs facteurs conjoncturels aux difficultés de relations vécues par ces deux types de coopératives⁷⁴ : qualité et style de la gestion, qualité des communications, modifications dans l'industrie de la distribution, politisation excessive, etc. Cependant, par delà ces facteurs dont l'influence est certes non négligeable, il me semble qu'il faut voir la confrontation observée comme étant inscrite dès le départ dans la logique propre de chacun de deux projets.

Pour l'un, celui de la FMC, il s'agissait de la même logique centralisatrice et techno-bureaucratique déjà identifiée à la fin des années '50, que je qualifierai de logique d'entreprise. Projet modernisateur inscrit dans les tendances dominantes de la distribution alimentaire capitaliste, le COOPRIX voulait s'imposer par le haut à travers une stratégie d'entrepreneur classique utilisant une image de marque, soit la protection du consommateur; que cette dernière n'ait pas eu plus

74. Je n'inclus pas ici les coopératives d'aliments naturels, qui constituent un type très différent des Clubs, COOPRIX et COOP, quoique par plusieurs aspects de leur fonctionnement et de leurs orientations, elles sont proches des clubs. (Voir Mercier, Un modèle léger de changement social : les coopératives de consommation, 1980.)

d'impact dans le fonctionnement COOPRIX tient sans doute aux exigences de la logique entreprise telle que définie par la rationalité capitaliste et bureaucratique.

Dans le cas des clubs, la logique de base consistait peut-être plutôt à privilégier l'association en elle-même, la communauté à défendre, le projet de société à promouvoir, et le refus des règles de l'entreprise privée et des structures techno-bureaucratiques. Projet susceptible d'être lui-même contradictoire avec ses visions utopistes, ses rêves de démocratie, de justice et d'égalité dans la coopération renouvelée et dans le développement communautaire et alternatif, avec ses dérives de la pensée créatrice et de l'action autonome vers une forme ou l'autre de récupération et d'institutionnalisation du projet et de la stratégie de changement.

Dans le premier cas, suivant l'analyse de Vienney⁷⁵, ce serait la logique coopérative qui aurait entraîné cette adaptation fonctionnelle, qui l'amène proche de sa perte d'identité sinon de son existence propre. Dans le cas des clubs, c'est peut-être la même logique qui joue, mais à l'inverse : ne représentent-ils pas non seulement une critique des pratiques coopératives transformées, mais aussi un retour aux pratiques originelles du mouvement dans ses racines utopistes de mouvement social,

75. Claude Vienney op.cit.

autant au Québec qu'en Europe⁷⁶? Ce qui pourrait expliquer leur vulnérabilité comme le démontrent la fragilité du mouvement actuellement en déclin et sa difficulté à s'articuler à travers des orientations communes⁷⁷. Si elles doivent survivre, ces coopératives le feront-elles en tant qu'agents économiques alternatifs ou s'institutionnaliseront-elles suivant la logique d'entreprise, à travers un projet unifié et "normalisé"? Voilà le dilemme qui me semble confronter ce mouvement à ce moment-ci.

Mais les clubs pourraient aussi représenter une tentative de rupture avec cette logique coopérative originale. Plutôt que d'incorporer les règles d'entreprise définie par l'insertion au marché capitaliste, suivant ce que Vienney observe pour les premières coopératives, n'ont-ils pas plutôt tenté d'inventer et d'expérimenter de nouvelles pratiques coopératives? Celles-ci ne situeraient-elles pas le projet des clubs à l'enseigne d'une autre logique d'organisation entraînant, au nom de nouvelles valeurs et dans des pratiques nouvelles de changement social, à sortir certaines activités de consommation courante de l'économie de marché et à les ré-organiser suivant d'autres règles que celles du marché capitaliste? Par delà leurs performances économiques souvent

76. La comparaison de certaines règles des premiers statuts de Rochdale avec celles des clubs laisse voir un étonnant rapprochement : démocratie très stricte, heures d'ouverture limitées, bénévolat, limite du nombre de membres, vente aux seuls membres.

77. C'est la même situation que Zwerdling a observée aux Etats-Unis. (Zwerdling, op. cit., 1979).

peu flamboyantes (d'après les approches conventionnelles) et des existences parfois éphémères, ne peut-on pas y voir l'expression de pratiques émancipatoires et l'association à un nouveau mouvement social?

C'est à l'élaboration conceptuelle de ces nouvelles pratiques de changement social que je vais maintenant m'employer dans le prochain chapitre. Ce qui me permettra par la suite de compléter et détailler ma 1^{ère} proposition qui pourrait se formuler ainsi :

En tant qu'organisations coopératives, les clubs coopératifs de consommation représentent d'une part une critique des pratiques coopératives contemporaines et, d'autre part, un renouvellement en même temps qu'un dépassement des pratiques coopératives originelles.

CHAPITRE II

Nouveaux mouvements et nouvelles pratiques de changement social

Les nouveaux mouvements auxquels je crois pouvoir associer l'expérience des clubs coopératifs de consommation réfèrent à cette nébuleuse de groupes, projets et mouvements qui ont émergé depuis vingt ans à travers les réactions à la crise économique et culturelle que traversent les sociétés industrielles et capitalistes avancées; ces réactions se sont manifestées aussi bien dans les contestations politiques et culturelles des pouvoirs établis et des valeurs dominantes, que par l'expérimentation alternative concrète de nouvelles façons de penser et d'agir dans la vie quotidienne, dans les groupes de base et dans l'action politique. Certains ont parlé d'un mouvement contre-culturel ou alternatif, d'autres de mouvement autogestionnaire ou populaire. Le caractère fluide, éphémère et diversifié de tous ces groupes et actions n'a pas permis de bien les nommer et de les rattacher à un seul courant. Pour d'autres auteurs, cependant, ils sont la manifestation, soit de nouvelles contradictions et de nouvelles pratiques de changement social à l'intérieur des sociétés capitalistes, soit de l'émergence d'une nouvelle société, où ils deviendraient le mouvement d'opposition (la nouvelle classe dominée) à la nouvelle classe dominante en voie de se former, la technocratie. Ces auteurs, Alberto Melucci, Louis Maheu et Alain Touraine, voient ces groupes et conduites comme de nouveaux mouvements sociaux.

2.1 LES NOUVEAUX MOUVEMENTS SOCIAUX

Pour Alberto Melucci, les nouveaux mouvements sociaux, qu'il nomme aussi mouvements post-politiques, regroupent notamment les conduites collectives des groupes de jeunes, de femmes et de minorités ethniques.

Ces mouvements luttent :

"non seulement pour la réappropriation de la structure matérielle de la production, mais pour le contrôle collectif sur le développement, c'est-à-dire pour la réappropriation du temps, de l'espace, des relations, dans l'existence quotidienne des individus¹."

Le problème qui mobilise ces groupes porte sur l'identité menacée, développant notamment une préoccupation centrale pour le corps, pris aussi bien comme nature, comme objet de désir et objet de relation, que comme enjeu à travers lequel s'exprime la domination des appareils capitalistes et techno-bureaucratiques.

En outre, on y retrouve une grande place faite aux valeurs du sacré, du mystique et du mythique, à travers ce que Melucci appelle une "utopie régressive à contenu religieux"² et qui peut mener à de nouvelles formes d'intégrisme. Selon lui, les caractéristiques de ces mouvements sont bien définies³:

- d'abord par la fin de la séparation entre public et privé, les problèmes des rapports de sexes, des relations interpersonnelles et de l'identité biologique mobilisant l'action collective, tout comme le champ

-
1. Société en changement et nouveaux mouvements sociaux, in Sociologie et Sociétés, Vol. X, no 2, 1978, p.48.
 2. Manifestations éminemment visibles selon moi dans certaines formes d'écologisme, de nouvelles thérapies, et bien traduites par Marylin Ferguson dans les Enfants du Verseau (Editions Calmann Lévy, 1981).
 3. Voir op. cit., pp. 48-50.

du public et du politique "est soumis à la pression des besoins et des demandes individuelles";

- ensuite, par la superposition entre déviance et mouvements sociaux: la domination étant totale et quotidienne, la réaction d'opposition tend à se produire dans la marginalité et la déviance, le plus souvent définies telles par le pouvoir pour réprimer et contrôler les formes de révolte qu'elles expriment;
- également par la non focalisation sur le système politique :

"la réappropriation de l'identité de l'individu et du groupe se fait par le refus de toute médiation politique⁴."

et l'action tend à dégager le plus d'autonomie face au système politique et à l'appareil;

- enfin, et conséquemment, par la solidarité du groupe de base et la qualité des relations socio-affectives qui seront privilégiées par rapport à la stratégie de conquête externe, entraînant le recours à la participation et le refus de la représentation comme mode de fonctionnement.

Pour Melucci, ces groupes sont en fait les porteurs d'un nouveau modèle organisationnel et les actions collectives qu'ils produisent ne

4. Op. cit., p.49.

peuvent être associées au concept traditionnel de mouvement; il parle plutôt de "réseaux de mouvements", "d'espaces de rassemblement"⁵ pour indiquer la fin des mouvements-personnages et bien traduire leur caractère autonome, fluide, et décentré. Pour qu'elles aient un caractère de mouvement social, ces conduites d'action collective doivent cependant, selon lui, répondre à deux conditions⁶:

- elles doivent être des conduites conflictuelles entre deux acteurs "dont chacun se caractérise par une solidarité spécifique et s'oppose à l'autre pour l'appropriation et la destination de valeurs et ressources sociales";
- ces conduites doivent "casser" les normes institutionnalisées dans les rôles sociaux, doivent déborder les règles du système politique et/ou attaquer la structure des rapports de classe d'une société.

Les conduites de ces groupes n'ont de sens que si elles produisent des demandes antagonistes au système de normes et aux fondements mêmes du pouvoir et du mode de production dominants. Pour Melucci, le mode de production inclut bien sûr la transformation de la nature et les échanges économiques, mais aussi et de plus en plus la production de l'identité et des rapports sociaux eux-mêmes, la production symbolique et culturelle. Le conflit peut se situer aux 3 niveaux du système social (organisationnel ou système de rôles, politique et sociétal ou rapports

5. Voir "Partir des conflits pour analyser les mouvements sociaux", in Revue Internationale d'Action Communautaire (RIAC), no 10/50, Automne 83, p. 43.

6. Sociologie et sociétés, op.cit., p. 38.

de classes); mais quelque soit le niveau touché, le conflit doit entraîner au-delà des normes de l'organisation sociale et des règles du système politique. Cependant, les conduites collectives peuvent produire des demandes de changement qui touchent à des niveaux de rapports de classe, aux fondements du mode de production, mais qui "pour un certain temps demeurent à l'intérieur des limites de compatibilité du mode de production". Melucci parle alors d'innovation culturelle, soit des pratiques qui viennent en conflit avec le mode de production, mais sans pouvoir ou vouloir rompre avec le système d'action ou le remplacer. Ces innovations sont culturelles parce qu'elles vont au-delà du système dominant dans ses normes et ses représentations de la vie aussi bien que dans son pouvoir, mais peuvent aussi s'investir à toutes les instances du système social. Elles sont à distinguer des conflits de modernisation institutionnelle qui manifestent l'adaptation d'éléments du système à des pressions ou tensions (compétition politique, opposition d'intérêts) qui ne le font pas se transformer par ailleurs et ne l'attaquent pas dans ses fondements.

C'est dire que pour cet auteur, le conflit est le mode central de gestion des sociétés complexes et ouvertes, tout comme l'analyse du changement social doit passer par les rapports de classe conflictuels, qui peuvent développer des antagonismes entraînant éventuellement des changements de structure, soit par transition, soit par rupture. Les classes sociales ne sont par ailleurs plus des acteurs historiques réels, à déduire de la condition sociale en tant que telle (conscience

en soi), mais des catégories analytiques à construire à partir des conflits portant sur les fondements mêmes du système :

"Les classes naissent comme des groupes qui luttent pour l'appropriation et la destination de la production sociale. Leur antagonisme déséquilibré par le rapport dominant-dominé marque structurellement le système social et fonde l'action collective⁷."

Pour Louis Maheu, qui s'inspire d'analyses effectuées auprès de coopératives d'habitation locatives autogérées, ce qui caractérise ces "mouvements de base", c'est leur "lutte pour l'appropriation collective du tissu social". D'après Maheu, ces groupes se démarquent de l'approche traditionnelle du changement social de type étatique :

La conquête de grandes aires d'autonomie et de socialisation des échanges au sein de la société civile tend à s'opposer comme pratique émergente du changement social, à la conquête de l'Etat et au contrôle de l'appropriation étatique du changement social, antérieurement privilégiée dans les pratiques de lutte du mouvement ouvrier⁸.

Identifiant les luttes de ces groupes comme étant très souvent liées à la défense et à la promotion des conditions de vie face à l'Etat par les couches sociales défavorisées, Maheu les voit aussi comme mouvements contre-culturels, dans la mesure où

7. Melucci, op. cit., p. 43.

8. Louis Maheu, "Les mouvements de base et la lutte contre l'appropriation étatique du tissu social", in Sociologie et Sociétés, vol.XV, no 1, 1983, p. 90.

"dans l'action directe, les mouvements de base forgent aussi bien leur identité socio-culturelle d'agents sociaux en lutte que leur solidarité combative⁹."

Ce faisant, ils développent des mobilisations structurées autour d'objectifs idéologiques et symboliques, dont le sens par contre est difficile à percer, parce que marqué par l'ambivalence, l'ambigu, le vague, en même temps que le fragile et le précaire. Etant défensifs par rapport à leurs conditions de vie, et aussi en rupture avec les formes dominantes et inégalitaires des rapports sociaux, ils tentent d'inventer et d'expérimenter de

"nouvelles manières de faire, de dire, de vivre qui en sont encore à se matérialiser, à se démarquer¹⁰."

Cette dualité de la lutte complexifie la pratique, mais la rend en même temps plus riche de sens et d'impact pour ceux qui la vivent, de par la conscience que les participants acquerront face à leur pratique; celle-ci entraînera la production d'idéologies qui traduiront cette recherche d'identité nouvelle et de sens de l'action à définir soi-même, en indépendance et même en rupture avec le pouvoir de l'expert ou de l'intellectuel externe au groupe.

Finalement, pour Maheu, les enjeux autour desquels se mobilisent ces groupes résident au coeur même du mode de production étatique :

9 Ibid, p.90.
10. Ibid, p.91.

"Il en est ainsi parce que ces conduites collectives graduellement font émerger un champ de rapports conflictuels, de luttes dont l'enjeu clé réside dans le conflit entre l'appropriation étatique du tissu social, fondée sur les modes d'intervention de l'Etat, l'expansion de la société politique, la croissance de la bureaucratie d'Etat et ses appareils et l'appropriation collective, animée celle-ci par les luttes des mouvements de base tournées vers l'autocontrôle de zones, d'aires du tissu social¹¹."

Pour Alain Touraine, ces luttes et ces conduites traduisent l'émergence du mouvement social d'opposition caractéristique de la société programmée ou post-industrielle dans laquelle nous sommes déjà entrés avec l'extension de la domination des appareils bureaucratiques privés et publics et l'aliénation vécue à tous les niveaux et dans tous les espaces de la structure et de la culture. Selon cet auteur, ces groupes s'opposent à la technocratie qui devient la nouvelle classe dirigeante et qui dispose de moyens lui permettant de créer et modeler aussi bien les modes de gestion de la production que les besoins de la consommation et la mise en forme culturelle et politique de la société; parce qu'ils se réclament de l'autogestion, de l'autonomie et de la défense de l'identité individuelle et de la communauté de base, ils pourraient être les acteurs centraux en lutte pour le contrôle d'une action sociale plus créatrice. Les orientations culturelles qui marquent cette société émergente définie par sa capacité à produire des connaissances et des systèmes d'information et de gestion, plus que des biens et des procédés de production, font que la création et l'innovation par le conflit

11. Ibid, p. 89.

prennent le pas sur la reproduction, sur l'ordre défini par un garant méta-social et sur le changement commandé par l'évolution et la contradiction. Touraine observe lui aussi que les luttes de ces groupes passent par le privé et la défense de l'identité, dans un champ de plus en plus dissocié des espaces traditionnels de la politique et de l'Etat:

"Maintenant, s'opposant à une concentration croissante du pouvoir et à une pénétration des appareils de décision dans tous les aspects de la vie sociale et culturelle, ces mouvements de protestation se donnent comme objectif principal non pas la conquête et la transformation de l'Etat, mais au contraire la défense de l'individu, des petits groupes, des minorités, contre un pouvoir central et surtout contre l'Etat¹²."

Mais pour lui, la nouvelle société ne sera ni autogestionnaire, ni communautaire, comme le souhaitent maints idéologues du mouvement. En étant programmée ou post-industrielle, cette société n'éliminera pas le capitalisme ou le socialisme bureaucratique; ces systèmes correspondent à des modes de développement dans des sociétés concrètes, alors que les orientations culturelles (ou l'historicité) définissent un mode de production. C'est ce dernier qui, en voie de se transformer, appelle de nouveaux acteurs de classe pour prendre en charge l'historicité et lutter pour son contrôle, une fois que celle-ci sera clairement affirmée. Ainsi, pour Touraine, les mouvements contre-culturels qui contestent les valeurs de l'industrialisation et de la croissance ne sont que des éléments transitoires d'une prise de conscience qui n'est pas complétée,

12. Alain Touraine, Le retour de l'acteur, Fayard, 1984, p. 322.

parce qu'elle s'enferme dans la communauté, l'identité défensive et la recherche de l'équilibre.

La nouvelle société en voie de se créer risque d'être encore plus dominante que l'actuelle, parce que la classe dominante y dispose de puissants moyens de pouvoir et que sa domination est également culturelle; mais en même temps, elle est plus ouverte sur le changement, sur l'innovation, à travers l'exercice plus ou moins ouvert du conflit et la confrontation avec un projet alternatif de gestion ou de mise en forme des formations sociales, au nom de qui s'instituera le mouvement social d'opposition. Cette société, où rien n'est vraiment réglé d'avance, est déjà présente par plusieurs manifestations à la fois affirmatives et défensives, et doit être comprise et prise en charge par les groupes contestataires, embryons ou précurseurs de la nouvelle classe populaire ou dominée :

"De là l'importance donnée, non seulement comme objet spécifique d'étude, mais aussi comme source d'une origine plus générale de réflexion, aux mouvements de protestation où l'innovation et la révolte se mêlent pour dégager les acteurs sociaux des institutions comme des idéologies et faire apparaître les uns et les autres comme le produit indirect des orientations culturelles et des conflits sociaux où sont engagés ces acteurs¹³."

Cette conception de l'action sociale amène chez Touraine une définition du mouvement social rejoignant celle de Melucci :

"Le mouvement social est l'action, à la fois culturellement orientée et socialement conflictuelle, d'une classe sociale

13. Ibid, p. 332.

définie par sa position de domination ou de dépendance dans le mode d'appropriation de l'historicité, des modèles culturels d'investissement, de connaissance et de moralité, vers lesquels il est lui-même orienté¹⁴."

Comme pour Melucci, la classe sociale n'est plus pour lui définie par la situation, mais par l'action d'un sujet qui se relie à la mise en forme de l'historicité dans la société. On comprendra alors qu'il s'intéresse autant aux classes dirigeantes qu'aux groupes contestataires pour appréhender totalement et activer pleinement le conflit de classe de la nouvelle société.

Inscrit dans une approche synchronique, à l'intérieur du fonctionnement d'une société où la mutation est déjà enclenchée dans une direction précise, ce concept de mouvement social peut sembler de peu d'utilité pour l'étude des nouvelles pratiques de changement social qui, par définition, nous amènent dans la diachronie et dans la recherche de rupture dans le mode de production, avec un projet aussi bien anti-capitaliste qu'anti-technocratique et autogestionnaire. En fait, il faut considérer que, pour Touraine, le mouvement social opère à la manière d'un idéal type qui, avec ses trois principes constitutifs de l'identité, de l'opposition et de la totalité, représente l'action de classe par excellence, son état le plus achevé. Ainsi serait devenu le mouvement ouvrier à la formation de la société industrielle, la classe ouvrière

14. Ibid, p. 152.

coïncidant alors avec un acteur défini par la situation, s'opposant à la bourgeoisie en luttant pour un meilleur usage du progrès.

Mais, comme il s'agit plus d'une catégorie d'analyse que d'un acteur-personnage, il doit être reconstitué par l'action de plusieurs mouvements ou groupes aux tendances et situations qui peuvent être fort diversifiées. Dans la réalité, il se rencontre rarement de façon continue et constante à travers une idéologie, une utopie et un projet clairement affirmés et partagés. Au surplus, il doit couvrir plusieurs niveaux de praxis, devant absorber des revendications au niveau du système politique pour pouvoir maintenir sa capacité d'action au niveau du système historique, en tant qu'acteur de classe complet. Autrement, il risque de devenir un simple mouvement d'idées. Mais pour demeurer un mouvement social, il a aussi besoin de sa face opposée, l'action critique de rupture qui se constitue en réaction au système d'ordre et d'exclusion qui s'institue dans tout système social. Si le mouvement social correspondant à l'analyse synchronique d'un type sociétal donné n'est pas activé, aiguillonné à travers une relation dialectique à des actions critiques contestant l'ordre, l'exclusion et la domination, recherchant un déblocage, une adaptation ou un renversement du système; s'il n'est pas non plus associé à des revendications organisationnelles et à des pressions politiques recherchant des actions de modernisation et d'innovation, il risque de s'institutionnaliser ou de s'installer dans une protestation qui poussera l'historicité de moins en moins à la limite de ses possibilités. C'est ce qui est arrivé selon Touraine au mouvement

ouvrier, qui s'est installé graduellement dans une participation dépendante avec le syndicalisme de contrôle.

Par ailleurs, l'importance et l'intensité de l'action critique varieront suivant l'ouverture du système politique, le rôle de l'Etat et sa capacité à gérer le changement. Mais, comme tout système est à la fois ouverture et fermeture, ordre et changement, il y a toujours de la revendication et de la contestation, de la répression et de l'exclusion, lesquelles s'expriment toutes avec plus ou moins de violence. Dans les systèmes fermés ou qui le deviennent, le développement devra se faire par l'action critique de rupture, soit l'action critique révolutionnaire dans les cas extrêmes, soit l'action critique institutionnelle dans les cas intermédiaires. Dans les sociétés ouvertes, libérales et centrales, où l'historicité est élevée, le changement se fait surtout par transformation interne, via les mécanismes organisationnels et politiques où les conflits peuvent être traités, mais aussi par les relations avec l'extérieur. Ceci se produit à travers la puissance dont la classe dirigeante dispose pour orienter le système, selon l'interprétation de l'historicité qu'elle rend conforme à ses intérêts, et par la mobilisation développée en retour par la classe populaire. Puissance et mobilisation entraînent une domination sur l'extérieur en même temps que l'innovation à l'interne et la poussée vers un nouveau champ d'historicité, à travers l'innovation et la découverte de nouvelles formes d'historicité. Cette dernière, qui n'est pas une volonté clairement affirmée, mais plutôt "un sens donné à des activités et qui devient ainsi le design de "pratiques

sociales"¹⁵, sera modifiée par l'apparition de nouvelles formes d'activités, de nouvelles situations technologiques transformant l'environnement humain et la nature. Et c'est parce que les rapports de classe sont ouverts qu'il y a

"apparition de situations nouvelles qui n'ont été ni voulues, ni pensées, et qui sont l'objet d'une réflexion qui prend toujours la triple forme de l'historicité: recherche d'un nouveau mode de connaissance, de nouvelles formes d'accumulation et d'un nouveau modèle culturel¹⁶."

Mais en même temps, comme une société très ouverte tend à s'immobiliser parce que les conflits sont plus facilement absorbés et gérés, et ne peuvent dépasser les limites du champ d'historicité où ils se placent, la classe dirigeante tendra à accroître sa domination à travers l'hégémonie d'un bloc dominant, ce qui entraîne la naissance d'actions critiques de rupture. C'est alors signe que des contradictions sont apparues entre les attentes de certains groupes exclus et marginalisés et les normes et contrôles du pouvoir de même que les orientations culturelles dont ce dernier s'inspire dans la gestion du système social. Les groupes exclus et marginalisés proposent et recherchent alors un nouveau type sociétal, au nom d'une nouvelle historicité, laquelle pourrait se présenter comme d'autres "possibles" imaginés et réfléchis à

15. Production de la société, Seuil, 1973, (p. 484).

16. Ibid, p. 484.

travers l'action humaine. Dans l'analyse de Touraine, le "conflit créateur" ne cède-t-il pas alors la 1^{ère} place à la contradiction et à l'action critique, lesquelles pourraient donner naissance aux mouvements sociaux d'opposition et de domination de la nouvelle société, à travers l'émergence d'une nouvelle classe dirigeante et d'une nouvelle classe dominée?

Sans superposer synchronie et diachronie, Touraine nous semble donc les relier à travers la relation dialectique existant entre action critique, pression institutionnelle, revendication organisationnelle et mouvement social, chacun intervenant à des niveaux parfois différents, parfois identiques, toujours en complémentarité, mais à des moments et sur des plans analytiques différents. Sur le plan du rapport au changement, tout comme dans l'approche globale du mouvement social, les conceptions de Touraine rejoignent d'ailleurs celles de Melucci, qui utilise pour analyser le changement les catégories d'analyse développées pour l'action collective, en faisant interagir celles-ci dans un processus alternatif de causes et d'effets. Toutefois, en introduisant deux faces au mouvement social (offensif-défensif ou critique) Touraine me semble apporter une vision plus complète (mais aussi plus complexe) de la relation analytique existante entre mouvement et changement. En ce qui me concerne, c'est cette approche selon moi plus globale que je retiens, dans la mesure où elle peut me permettre d'élaborer une grille d'analyse du type et du niveau de projet d'action historique et de changement présents dans une lutte ou dans un groupe donné.

Je suis cependant plus ambivalent face à l'analyse de Touraine sur l'historicité et la société programmée, à partir de laquelle il veut dégager le sens présent dans les nouvelles pratiques de ce que Melucci a appelé les nouveaux mouvements sociaux et que Maheu nomme les "mouvements" de base.

Selon plusieurs, l'historicité est un concept plutôt ambigu ; tel que défini par Touraine, il prête à une certaine confusion et il peut même donner l'impression qu'il est en quelque sorte extrait des rapports sociaux. Pour Maheu, il pourrait en être ainsi du mode de connaissance et du mode d'accumulation. Le mode de connaissance lui semble appartenir

"davantage à une histoire naturelle de l'intelligence au travail qu'être un rapport ou le produit d'un rapport social, comme le mode d'accumulation apparaît davantage comme un résultat et non comme un rapport social¹⁷."

Cette critique entraîne à voir l'historicité comme détenant presque une existence étrangère aux acteurs sociaux, au point qu'elle leur pré-existe et échappe en quelque sorte à leur emprise, qu'ils soient dominants ou dominés. Touraine en vient presque à donner à l'historicité le rôle d'un garant méta-social, constitué à partir d'une volonté "naturelle" des hommes vers la création et le contrôle; le concept intervient

17. Louis Maheu, in Sociologie et Sociétés, vol. 10, no 2, oct. 1978, p. 17 "Rapports de classe et problèmes de transformation : la thèse de la société post-industrielle".

toujours en effet pour déterminer le caractère "complet" d'une action de classe, dans la mesure où l'acteur s'y identifie ou s'y réfère pour s'identifier et combattre son adversaire.

Ce qui m'amène aussi à une certaine réserve à l'égard de la société programmée. Peut-être en effet est-il hasardeux de prophétiser ainsi l'issue des transformations dans lesquelles semblent engagées les sociétés occidentales. Doit-on, comme le fait Touraine, accorder la primauté au mode de production sur le mode de développement, à la synchronie sur la diachronie? La nouvelle société en voie de se former ne serait-elle pas davantage, comme le souligne encore Maheu¹⁸, une nouvelle forme prise par la société capitaliste avancée, la technocratie n'étant qu'une nouvelle fraction de la bourgeoisie? Je ne veux pas amorcer ici la discussion élaborée d'un problème aussi complexe.

Mentionnons simplement que, pour les besoins de ma démarche, je m'en tiendrai à la grille d'analyse des mouvements sociaux plus qu'à la thèse de la société programmée; j'assume plutôt, à titre de postulat, que la société actuelle est grosse de contradictions qui mobilisent des praxis nouvelles dont le contenu et le sens sont à découvrir dans les pratiques concrètes de groupes concrets et non à travers le crible d'une grille théorique pré-définie d'action historique. C'est ce que je retrouve dans l'approche des pratiques émancipatoires de Rioux et Gagnon.

18. Maheu, op. cit., pp. 32-34.

Avant d'aborder cette approche, signalons que, si on accepte par ailleurs l'idée que la mutation serait déjà enclenchée vers un autre type de société, qu'elle soit programmée, capitaliste technocratique ou autogestionnaire, le concept de mouvement social de Touraine pourrait nous aider à comprendre comment le mouvement coopératif traditionnel s'est institutionnalisé, un peu à la remorque du mouvement ouvrier; et aussi pourquoi il serait incapable de se renouveler pour reprendre sa force première de mouvement social dans la société actuelle. Car si, comme l'avance Touraine, un mouvement social naît, croît et meurt avec le type de société qu'il a produit et qui le produit, le mouvement coopératif institutionnalisé serait destiné à ne plus être de la partie comme mouvement social dans cette autre société qui s'annonce, et que des "nouvelles coopératives" abordent avec une culture coopérative plus adaptée à l'action sociale émergente.

2.2 CONTRADICTIONS CULTURELLES ET PRATIQUES ÉMANCIPATOIRES

Se référant à l'approche de Touraine, Gabriel Gagnon a identifié dans la conjoncture des mouvements sociaux au Québec trois axes autour desquels s'articulent selon lui les pratiques de changement social¹⁹:

19. Gabriel Gagnon, "Sociologie, mouvements sociaux et conduites de rupture, le cas québécois", Sociologie et Sociétés, vol. X, no 2, oct 1978. Aussi, Les pratiques émancipatoires collectives en milieu populaire québécois, in Les pratiques émancipatoires en milieu populaire, Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1982.

- tout d'abord, l'axe nation dominante-nation dépendante, à l'intérieur duquel on retrouve le mouvement nationaliste, à travers toutes ses variantes menant jusqu'à l'indépendantisme;
- ensuite, l'axe classe populaire-classe dirigeante, où s'expriment les conflits sociaux traditionnels, notamment à travers les pratiques syndicales relativement dépendantes (ou de syndicalisme de contrôle, suivant l'expression de Touraine) de la FTQ et de la CSD, et les pratiques de syndicalisme de combat développées par la CEQ et la CSN à partir du début des années 1970;
- enfin l'axe organisation moderne-organisation traditionnelle, par où la technocratie impose un projet de modernisation auquel réagissent les classes populaires, à travers ce qu'il nomme les "groupes populaires" ou le "milieu populaire". Rejoignant aussi bien des formes populistes (comme fut le créditisme) que des résistances communautaires (genre Opérations Dignité) et des manifestations de contre-culture, cet axe désigne selon Gagnon un ensemble multiforme, non unifié, mais non moins dynamique, qui

"a surtout pour but de distinguer le résidu des mouvements sociaux de réforme ou de rupture qui n'appartiennent ni au domaine national, ni au domaine syndical²⁰."

20. Pratiques émancipatoires en milieu populaire, op.cit., p. 129.

C'est dans cette dernière catégorie qu'on devait retrouver les formes les plus élevées d'actions critiques, les groupes pouvant se définir souvent par une remise en question du

"modèle culturel basé sur la hiérarchie comme le mode de connaissance fondé sur le rationalisme abstrait et la distinction absolue de l'objet et du sujet²¹."

Ces pratiques, quoique soumises à des influences venant des autres axes, notamment les visions sociales étatistes ML qui ont été populaires un certain temps, participent selon Gagnon au nouveau mouvement social antitechnocratique défini par Touraine, qui peut aussi bien s'opposer à l'Etat qu'au mouvement syndical lui-même. Sous l'influence des groupes féministes et écologistes, c'est à l'aliénation aussi bien qu'à l'exploitation et à la domination que ce mouvement réagit, de sorte qu'on le retrouve autant sur le terrain du travail (avec par exemple des expériences comme Tricofil, des coopératives de travail et des projets à caractère communautaire comme le J.A.L. et Guyenne) que sur le plan du cadre de vie. Sur ce terrain, on retrouve les "groupes de revendication" qui font pression sur l'Etat, et ceux qui créent en marge, de façon autonome. Il s'agit dans ce dernier cas des "groupes de services"²², qui se structurent le plus souvent en coopérative dans le champ

21. Ibid, p.131.

22. Il est possible qu'un groupe présente les 2 caractéristiques. Pour plus de détails, voir Benoit Lévesque, "Le mouvement populaire au Québec : de la formule syndicale à la formule coopérative", Revue Coopératives et développement, vol. 16, no 2, pp. 43-66. Aussi J.P. Deslauriers et H. Pouliot, Les groupes populaires à Sherbrooke pratique, financement, structure, Université de Sherbrooke, 1982.

de la consommation et de l'habitation et qui présentent plus de rupture critique et d'autonomie créative. Mais c'est peut-être sur le terrain des nouvelles pratiques culturelles qu'on risque de trouver les remises en question les plus critiques, dans la mesure où elles permettent l'élaboration d'un nouveau mode de connaissance, privilégient l'autonomie individuelle dans la recherche de l'émancipation collective et utilisent des formes collectives de production et de diffusion. Il s'agit ici par exemple des maisons de la culture, des troupes de théâtre, des librairies alternatives et des radios communautaires.

Pour Gagnon, ces groupes semblent témoigner de pratiques alternatives et de valeurs nouvelles qu'avec Marcel Rioux, dans le cadre de la recherche sur les "pratiques émancipatoires en milieu populaire", il associe à une rupture globale. Selon Rioux, qui avait déjà posé les jalons théoriques de l'approche dans son "Essai de sociologie critique"²³, ces pratiques traduisent l'existence

"d'une discontinuité entre les normes socio-culturelles, fussent-elles celles d'un type de société, d'une formation et d'une classe sociale ou d'un groupe, et les pratiques "réellement existantes" dans le penser, l'agir et le faire de ces entités sociales²⁴."

Cette rupture, équivalente à une mutation en train de s'opérer au sein des formations sociales occidentales, se produit comme réponse aux

23. Marcel Rioux, Essai de Sociologie critique, Cahiers du Québec, Hurtubise HMH, 1978.

24. Pratiques émancipatoires, op.cit., p. 53.

contradictions actuelles des sociétés capitalistes avancées, définies par les écarts entre le système de valeurs de la structure sociale dominée par la bourgeoisie et la culture en voie de se développer, inspirée par un autre imaginaire, d'autres valeurs et représentations. Rappelons que le concept d'imaginaire, emprunté à Castoriadis²⁵, désigne cette vision du monde plus ou moins structurée, qui ne relève pas du rationnel, mais de l'intelligence en travail, à travers la praxis, soit

"les pratiques qui vont au-delà de ce qui est répétitif et qui sont novatrices et créatrices²⁶."

Ajoutons que la praxis indique l'orientation de la pratique vers la transformation sociale, donc désigne les pratiques qui remettent en question les finalités plus que les moyens; une pratique alternative qui ne viserait que les moyens à changer, pourrait n'entraîner que des innovations.

Pour Rioux, l'action de la praxis humaine, ou le "social historique", est indéterminée quant à son devenir; elle ne peut être théorisée, n'obéissant à aucun garant méta-social, ni à une logique naturelle ou immanente :

"La théorie ne fait qu'élucider les mouvements du social historique, la théorie ne pouvant ni édicter des lois, ni prévoir l'avenir²⁷."

25. Cornélius Castoriadis, L'Institution imaginaire de la société, Seuil, Paris, 1975.

26. Rioux, Ibid, p. 51.

27. Rioux, op.cit., p. 159.

C'est le réel au contraire qui nourrit la théorie, l'analyse devant déceler dans le mouvement de la dialectique la manifestation de contradictions, l'action de l'instituant contre l'institué, et de l'auto-crédation contre les déterminismes. Les mouvements, conduites et groupes qui inventent et expérimentent la nouveauté en ré-associant des phénomènes dissociés indiquent le passage de "l'en soi" au "pour soi", qui entraîne à percevoir les contradictions et à y réagir. Leurs conduites sont alors signes de pratiques émancipatoires. Plus ces phénomènes sont importants, plus la société où ils se produisent est en crise. Et ces pratiques, en se diffusant et s'élargissant pourraient entraîner de profondes transformations. C'est ce que Rioux appelle la transférabilité.

Pour lui, suivant en cela Melucci et Touraine, les pratiques émancipatoires s'incarnent dans les trois instances de la structure sociale, mais c'est au niveau culturel qu'elles sont conçues et orientées; l'intégration des systèmes sociaux se réalise à travers

"les significations que donnent les hommes à la nature, aux autres hommes et à eux-mêmes²⁸."

Il s'agit donc d'une approche du changement social à déceler non dans une quelconque théorie générale du changement et du fonctionnement des sociétés, mais dans l'émergence de pratiques de déviance, de contestation, de rupture, telles que vécues dans des groupes concrets :

28. Le besoin et le désir, p. 57, (Editions l'Hexagone, 1984).

"Ce qui oblige, si ces ruptures ne sont pas les effets du hasard ni ceux des déterminismes que la théorie aurait prévus, d'aller voir au ras des groupes qui en sont les porteurs, dans quelles circonstances elles se manifestent, et aussi bien sûr, les mécanismes de leur apparition et de leur diffusion²⁹."

Dans cette perspective, la recherche sociale fait le choix non seulement de critiquer ce qui doit disparaître, mais aussi d'élucider et de promouvoir ce qui veut naître. Comme elle ne peut pas s'ériger en théoricienne de l'émancipation découverte à travers une grille dite scientifique ou objective, elle se situe davantage en accompagnement de ces groupes, comme témoin actif, engagé et aussi critique de leur action, en vue de percevoir et d'analyser du dedans les éléments de dépassement, d'innovation et de création qui s'y développent en termes de valeurs, de pratiques et de projets à portée émancipatoire. En définitive, si le chercheur critique s'intéresse aux conditions d'émergence de ces groupes, aux objectifs qu'ils poursuivent, aux pratiques concrètes qu'ils inventent et aux valeurs auxquelles ils se réfèrent, c'est en vue de déceler dans leur action globale le projet dont ils sont les porteurs, autant dans leurs rapports internes et leur avenir immédiat, que dans leur relation globale à l'histoire et à la structure sociale. En d'autres termes, à travers l'ensemble de ces variables d'analyse, qui dépassent les rationalisations que constituent les idéologies et théories de référence, se dégage le rapport entre l'action concrète et datée d'un groupe et le social historique, soit sa praxis.

29. Pratiques émancipatoires..., op. cit., p. 53-54.

Une telle recherche des pratiques émancipatoires procède bien sûr de choix de valeurs, que Rioux identifie globalement aux grands idéaux de la révolution française, mais aussi à une analyse de la conjoncture actuelle pour y repérer les contradictions, de même que les individus et les groupes qui sont possiblement porteurs d'émancipation. Comme les auteurs précédents, Rioux associe ces contradictions à l'aliénation culturelle, entraînant la recherche de contrôle et de défense de l'identité et de l'autonomie, inventant des valeurs et des façons d'être en société différentes ou nouvelles, créant d'autres projets collectifs que ceux imposés par les appareils et pouvoirs dominants. Cette dynamique indique une transition vers une autre société :

"Si nous parlons de transition, en parlant de ce qui se passe aujourd'hui dans les sociétés occidentales, et particulièrement aux Etats-Unis, nous nous référons beaucoup moins à une situation révolutionnaire qu'à l'ensemble de la société, des phénomènes de désagrégation et de déconstruction qui s'y produisent sous l'effet des contradictions de ces sociétés et, d'autre part, des efforts et tentatives de re-structuration et de re-construction, en somme de ce qui meurt dans une société et de ce qui naît ou veut naître³⁰."

Ces efforts et tentatives ne sont cependant pas quelconques, et Rioux et Gagnon ne les abordent pas de façon neutre et désintéressée. Leur démarche procède d'une sociologie engagée envers des pratiques de changement social qu'ils croient et souhaitent voir déboucher sur une société alternative marquée par le socialisme autogestionnaire, au sens où Pierre Rosanvallon et d'autres comme André Gorz et Henri Lefèbvre l'ont proposé. C'est en définitive le référent théorique qui complète la

30. Essai de Sociologie critique, p. 151.

notion de pratique émancipatoire. C'est par là que l'approche déborde de la théorie et de la méthode pour devenir projet de société, avec toutes les dimensions idéologiques sous-jacentes. Ce qui est le propre de la sociologie critique qui, selon le mot classique de Marx, doit non seulement interpréter la société, mais aussi tenter de la transformer.

Compte tenu de l'importance de cette perspective autogestionnaire dans l'approche des pratiques émancipatoires, il me semble important d'en donner un aperçu assez complet. C'est ce qui fera l'objet de la dernière section de ce chapitre.

2.3 LA SOCIÉTÉ ET LE CHANGEMENT AUTOGESTIONNAIRES

La formulation la plus explicite et synthétique des différents éléments du projet de société autogestionnaire se retrouve dans les écrits de Pierre Rosanvallon; c'est donc de lui dont je vais principalement m'inspirer pour situer l'autogestion comme méthode et processus de changement.

2.3.1 Le projet autogestionnaire : ses principaux thèmes

Même si ce n'est pas toujours explicite chez lui, on doit comprendre que, pour Rosanvallon, la dimension essentielle et fondamentale sans laquelle l'autogestion ne saurait exister est la propriété sociale des moyens de production. Cette notion pourrait impliquer une propriété publique ou collective privée de ces moyens; mais ce qui importe, c'est le contrôle collectif des travailleurs sur la gestion de l'entreprise, incluant l'accès plus ou moins exclusif aux résultats, accompagné de la

nécessité pour ce collectif de négocier ses objectifs et ses politiques générales (stratégiques) avec la collectivité et d'autres instances avec lesquelles il doit se concerter, dans le cadre d'une planification démocratique locale et nationale. Cette planification démocratique n'exclut pas la possibilité d'un marché et du recours à la valeur d'échange mais vise à réduire ceux-ci et le temps de travail à "l'activité hétéronome du nécessaire"; mais elle vise surtout à faire de l'économie une dépendance du politique, dont le rôle devrait être de permettre l'expression des choix collectifs fondamentaux sur l'affectation et l'usage des ressources "sociales". Ce qui suppose une circulation d'informations et des débats ouverts à l'intérieur du processus où "l'exercice collectif du pouvoir est décentralisé et l'exercice démocratique des choix est centralisé". Il s'agit en somme de dépasser la société de marché et l'idéologie économique, capitaliste ou socialiste. Ce qui entraîne à s'éloigner de la notion traditionnelle universaliste du droit de propriété bourgeois et étatique pour introduire dans le droit une conception dimensionnelle et pluraliste

"qui différencierait la nature des droits qu'il est possible d'exercer en fonction de la dimension de la collectivité concernée³¹."

Par ailleurs, le rôle de l'Etat demeure toujours réduit, suivant la pensée autogestionnaire classique (surtout anarchiste), mais il acquiert

31. Pierre Rosanvallon et Patrick Viveret, Pour une nouvelle culture politique, Seuil, 1977, p. 239.

une légitimité plus grande en devenant le régulateur de l'expérimentation sociale, le pourvoyeur de conditions permettant aux groupes de base de créer et mener leurs propres expériences suivant les règles garantissant à tous un accès équitable aux ressources et décisions collectives, mais "sans leur fixer des schémas à appliquer". "Moins d'idéalisme sur le dépérissement de l'Etat et plus de volonté politique pour transformer et réduire ses fonctions nous paraît préférable", dira Rosanvallon, pour indiquer combien il est essentiel pour la société politique et civile de compter sur un Etat non pas invisible, mais bien au contraire présent dans des fonctions bien définies et par ailleurs limitées.

Le thème de l'expérimentation sociale nous ramène quand même aux vieilles luttes anarchistes contre la hiérarchie, la centralisation, et à l'insertion de "l'inversion institutionnelle et de la subversion" comme mode de fonctionnement social, l'autogestion faisant appel à la "liberté lucide et responsable des citoyens" et devant être une école de lucidité révolutionnaire. C'est l'instituant dominant l'institué, le mouvement contrôlant l'ordre, la société se produisant par le jeu de ses rapports de classes et ses conflits et par la fonction de "l'imaginaire social". Cette démocratie active doit se vivre autant à l'intérieur de l'unité locale de travail ou de vie que de la société globale, ce qui suppose des modifications structurelles et culturelles dans nos modes de gestion et dans nos rapports sociaux. La société informationnelle devrait permettre de s'éloigner de la démocratie de participation par représentation et délégation, et les méthodes modernes de gestion peuvent déjà permettre aux travailleurs de se réapproprier une partie

importante du contrôle de leur propre travail et à des unités de travail de fonctionner de façon largement autonome par rapport à leur centre :

"Le socialisme autogestionnaire ne peut avoir de réalité concrète que dans la mesure où il s'applique à des unités humaines de dimension raisonnable... Etant entendu qu'il ne faut pas confondre la dimension humaine d'une entreprise avec sa dimension technique et financière³²."

Et la démocratie se définit au niveau du processus de décision même, et non pas seulement au niveau de la destination des décisions. C'est donc à une réhabilitation du politique plutôt qu'à son occultation que la société autogestionnaire devrait conduire, ce qui ne peut se faire que par l'identification de lieux et moyens de pouvoirs intermédiaires entre la communauté et l'Etat qui soient plus "visibles". C'est ce que Rosanvallon appelle

"l'appropriation des moyens de pouvoir par les masses, et la reconstitution de la société politique, lieu où peut s'opérer ce constant décryptage entre des conflits producteurs d'autonomie pour l'ensemble des parties en présence et des conflits destructeurs de cette autonomie³³."

Cette primauté du politique signifie qu'à l'économie des besoins à laquelle on a toujours cru comme devant nécessairement être mesurable, accessible et libératrice, on doit substituer l'économie des rapports sociaux: "la planification démocratique, c'est le choix collectif d'un

32. Rosanvallon, L'âge de l'autogestion, Seuil coll. Points, 1976, p. 122.

33. Rosanvallon et Viveret, op. cit., p. 102.

modèle de développement". Cette nouvelle "économie politique" doit par contre permettre l'inversion technologique, de façon à modifier le rapport actuellement dominant de la technique et du savoir sur les structures sociales. Il n'est plus question de "one best way", et il faut critiquer non seulement

"la dimension industrielle, en liaison avec la critique bureaucratique, hiérarchique, mais aussi l'institution technologique dans son rapport avec les différentes formes de division du travail³⁴."

Mais ces modifications d'allure plutôt technique ou juridique, ne constituent encore que des solutions théoriques (inspirées des derniers développements des disciplines scientifiques et sciences humaines "modernes") aux éternels problèmes de l'entropie démocratique, de la contradiction plan-marché, de l'écart démocratie politique-démocratie économique; pour aller au-delà de ces transformations structurelles, Rosanvallon suggère que l'autogestion soit surtout vue comme un changement dans la culture politique. En effet, un tel changement fait que la demande d'Etat est moins forte, et explique que de plus en plus de mouvements sociaux sont désireux de réaliser et contrôler eux-mêmes leurs projets ; que les valeurs liées au progrès, au travail, à la consommation de masse sont questionnées et remplacées par des valeurs plus "conviviales" et le pouvoir des grands appareils bureaucratiques et technocratiques est vu comme source d'exploitation et d'aliénation.

34. Rosanvallon, op. cit., p. 129.

On serait donc en train de passer de la culture "sociale-étatistique", soit une

"culture politique de gauche dont les pratiques et les représentations convergent vers l'image d'un centre de la société et du changement social, qui se trouve être l'Etat"³⁵,

à la "culture autogestionnaire" soit

"cet ensemble de théories, de représentations et pratiques nouvelles qui sont traversées principalement par le projet d'une autonomisation croissante des acteurs sociaux et d'une autorégulation poussée aussi loin que possible des systèmes humains"³⁶."

Cette nouvelle culture émerge en contrepartie du libéralisme économique mais aussi du marxisme qui est également incapable de résoudre les deux grands problèmes politiques de la fin du XX^e siècle : le totalitarisme et les équilibres écologiques. Pour Rosanvallon,

"la démocratie se fonde sur le courage du présent et non sur l'idéalisme du futur... La némésis totalitaire, c'est aussi le produit de la prétention du politique à prendre en charge toute la vie sociale, jusqu'au point de vouloir lui imposer son bonheur"³⁷."

Cette culture autogestionnaire s'inspire, comme nous l'avons déjà dit, des nouveaux mouvements sociaux qui contestent les effets aliénants de la société post-industrielle, bureaucratique ou capitaliste. Comme pour les autres auteurs cités, ceux-ci ne le font plus uniquement, d'après Rosanvallon, en vertu d'un rapport prolétaire-bourgeois, et le mouvement ouvrier lui-même n'est plus considéré comme le principal

35. Rosanvallon et Viveret, op. cit., p. 33.

36. Ibid, p. 34.

37. Ibid, p. 103.

antagoniste de la classe dominante: les mouvements écologiques, féministes, étudiants, nationaux, de consommation, la contre-culture et même la folie peuvent traduire des revendications tout aussi fondamentales et révélatrices des nouvelles formes d'exploitation et d'aliénation. Et celles-ci sont autant dues à l'orientation culturelle du développement vers le progrès, la croissance, le productivisme, et la sur-consommation qui s'ensuit, qu'à la domination économique et politique des bourgeoisies, anciennes et nouvelles.

Par ailleurs, la nouvelle société recherchée, régulée par ses rapports sociaux plutôt que par des interprétations historiques et mécaniques de sa structure et de son développement, devrait permettre à la diversité de s'exprimer, ce qui amène à questionner les valeurs traditionnelles d'égalité et d'individualité. Par l'égalité-uniformité, on aboutit à une forte demande d'Etat et d'un gouvernement fort et uniforme. C'est un thème qui peut mener jusqu'au despotisme démocratique, qui assigne tous les individus à la même faiblesse devant l'Etat :

"Le totalitarisme est en quelque sorte l'effet de l'individualisme égalitaire dans une société centralisée et globalisante³⁸."

Le totalitarisme procède d'une contrainte interne à la société : la souveraineté égalitaire. Cette transposition collective d'une égalité individuelle nous vient de l'idéal de l'individualisme libéral,

38. Ibid, p. 107.

"lequel n'avait de sens que dans une société atomisée de petits propriétaires... Le totalitarisme est l'effet possible de l'idéal libéral dans une société dans laquelle ses bases matérielles ont disparu³⁹."

A cette valeur égalité/uniformité/individualité, Rosanvallon oppose la valeur égalité/autonomie fondée sur le pluralisme, la diversité. Cette diversité serait d'abord culturelle, et s'appuyerait sur la liberté individuelle et collective d'entreprendre. Mais une telle liberté s'exercerait à l'intérieur de certaines contraintes: à la dialectique uniformités sociologiques/inégalités économiques, il faudrait substituer le modèle diversité culturelle/égalité économique. Ce qui suppose une vigoureuse politique de réduction des inégalités de revenus et de patrimoines, et une tentative de rééquilibrer territorialement le développement économique, de façon à éliminer les mécanismes actuels de redistribution qui ne font que confirmer et renforcer les inégalités économiques de fait. La diversité culturelle recherchée devrait s'actualiser dans des modes de vie diversifiés, incluant une coexistence d'outils et de marchés à développement technologique et capitalistique divers. De sorte que, par rapport à l'économie actuelle, on passerait du plein emploi à la pleine activité.

39. Ibid, p. 108.

2.3.2 L'autogestion et son principal référent : la pratique sociale historique

Il s'agit donc d'un projet d'une très grande amplitude qui récupère et renouvelle tous les thèmes nouveaux et anciens du socialisme, soit la démocratie industrielle, politique et économique, et réalise l'unité des revendications culturelles à l'égard d'un développement plus authentique; il procède en effet de la recherche d'un nouvel équilibre entre l'individu, la société et la nature, à partir d'une perception de l'action sociale davantage attentive à la spécificité des désirs et besoins non socialisables et à la capacité supérieure des groupes de base à prendre en charge ces dimensions particulières jusque là ignorées par la praxis socialiste ou aliénées par l'exploitation capitaliste. Mais surtout, la nouvelle théorie autogestionnaire principalement formulée par Rosanvallon se veut le reflet en même temps que l'encadrement de pratiques alternatives immédiates et limitées au plan de la gestion du travail bien sûr, mais aussi de la gestion de la vie quotidienne.

Ces pratiques alternatives indiquent un rejet des formes objectives de l'exploitation de la société actuelle, mais elles traduisent aussi une réaction à l'aliénation vécue et intériorisée par des "catégories sociales"⁴⁰ créées par la société capitaliste avancée, et leur tentative

40. Par "catégories sociales", Rosanvallon et Viveret entendent les groupes sociaux qui sont définis par "un ensemble dominant de caractéristiques communes (nationalité, sexe, profession, âge) : les femmes, les jeunes, les intellectuels, les immigrés", la classe sociale conservant son caractère de détermination d'une place dans les rapports de production. (Ibid, p. 119)

de recomposer et réunifier ce dont elles ont le sentiment d'avoir été "dépropriées" et séparées : leur propre individualité et la totalité de la vie sociale. De là, il ne s'agit plus de concevoir et rechercher un nouveau mode de production strictement économique pour vaincre l'exploitation, mais bien de reconstituer un mode d'organisation sociale où la production matérielle est dominée et déterminée par cette totalité de la vie sociale, par les rapports sociaux conçus et créés à partir de la "culture" et vécus et négociés dans le "politique". C'est en ce sens là qu'on pourrait parler d'un mode de production autogestionnaire comme dépassant les contradictions non plus seulement économiques mais également culturelles du productivisme porté par l'idéologie économique et les modes de production capitaliste et socialiste.

Le mouvement autogestionnaire que Rosanvallon cherche à traduire et articuler ne se veut par contre pas le nouveau socialisme utopique du XX^e siècle: il se présente plutôt comme le porteur d'un projet de société socialiste "du possible". A cet égard, le projet est certainement accessible, puisqu'il s'appuie sur un traitement rationnel de données scientifiques tout à fait réalisables techniquement. Et c'est à coup sûr sa grande force que d'allier de façon aussi articulée la création culturelle, l'innovation technologique, l'équilibre écologique, le réalisme politique et une organisation économique "fonctionnelle". Mais l'autogestion suppose aussi une éthique qui fasse que la "stratégie d'expérimentation" comme moteur de changement entraîne sinon une réduction, du moins une lutte continuelle contre toute forme de domination, d'exploitation et d'aliénation. C'est par contre par ce dernier thème

de l'éthique qu'on peut s'interroger soit sur son caractère utopique, au sens où non seulement la classe qui le porte s'identifie à l'historicité au sens de Touraine, mais aussi risque de connaître les mêmes insuccès que les expériences utopistes du XIX^e siècle (Fourier, Cabet, Owen), soit sur son caractère idéologique "identifiant l'historicité à ses intérêts de classe" ou à ceux de la classe dominante actuelle (MPC). Il faut d'ailleurs se demander s'il n'est pas paradoxal de tenter de constituer une théorie de l'autogestion qui nous guide "dans ce que nous devons vouloir" alors que le fondement même de la théorie suppose une stratégie d'expérimentation ouverte sur l'instituant imaginaire "créateur de la société". C'est tout le problème du changement vers l'autogestion ou vers un mode de production autogestionnaire (MPA) que nous pouvons maintenant examiner.

2.3.3 Le changement autogestionnaire

Pour les autogestionnaires, le changement vers l'autogestion ne se distingue pas de son vécu, avons-nous déjà vu; il procède de l'expérimentation qui

"rompt le dualisme préparation/action de la révolution et crée des événements à résonance symbolique",

donnant ainsi à voir et penser autrement, et

"permet de développer des contre-institutions, de déséquilibrer le rapport toujours instable entre l'instituant et l'institué⁴¹."

41. Rosanvallon, op. cit., p. 101.

C'est en ce sens qu'il faut parler de "changement autogestionnaire" pour bien souligner son caractère continu de révolution permanente qui ne laisse donc pas entrevoir un état fini et idéal d'organisation sociale; il se veut une recherche perpétuelle de construction de rapports sociaux toujours plus égalitaires, sinon moins aliénants, à partir d'une analyse destructurante des rapports sociaux de domination que l'action sociale risque continuellement de recréer en dehors de toute base actuellement connue d'exploitation ou d'aliénation. C'est en ce sens que la théorie autogestionnaire actuelle est d'abord une recherche alternative au totalitarisme sous toutes ses formes et choisit de s'inscrire directement dans la lignée du mouvement des droits de l'homme et du libéralisme politique dont le mouvement socialiste du XIX^e siècle fut, d'après Rosanvallon, un porteur beaucoup plus fidèle que le libéralisme économique et la bourgeoisie capitaliste. Mais en dehors de cette filiation historique, elle correspond parfaitement à tout ce courant philosophique et sociologique actuel qui veut, soit renouer avec le marxisme dit humaniste (vg. Rioux, Lefèbvre, Marcuse, Castoriadis, Bourdet), soit dépasser le marxisme au nom de la transformation radicale des rapports de classes et des orientations culturelles de l'actuelle société.

Toutefois, si elle est un processus de changement qui correspond à une vision plus réaliste et moins millénariste de la société socialiste de l'avenir, l'expérimentation sociale représente-t-elle une voie vraisemblable vers une société autogestionnaire?

Comme les autres théoriciens de l'autogestion, Rosanvallon croit que la société capitaliste produit suffisamment de failles, d'erreurs, de tensions et même de contradictions qu'il y a place pour des actions de "guérilla" qui diffusent ces frustrations et surtout réduisent graduellement l'emprise de l'idéologie productiviste capitaliste. Il y a toujours possibilité de récupération, mais comme

"il n'y a qu'une société totalitaire pour récupérer sans se transformer... la récupération produit toujours un changement qu'il serait paradoxal de ne concevoir que comme consolidation⁴²."

C'est autant dans les appareils scolaires, de santé et autres services publics et communautaires (municipaux, habitations, loisirs) que dans les grandes entreprises capitalistes que doit et peut se jouer la lutte contre la rationalité productiviste, bureaucratique et technocratique. Prendre les frustrations là où elles se vivent, leur permettre de s'articuler pour mettre en conflit, par exemple, les différentes fractions de technocrates qui nous "gouvernent"; relier ces luttes à un vaste mouvement de contestation de la société moderne sans pour autant sentir le besoin d'une unité d'action au nom d'une grille théorique et programmatique fermée: voilà les conditions que les mouvements sociaux émergeant de l'intérieur des appareils devraient suivre pour cheminer dans le changement autogestionnaire.

42. Rosanvallon et Viveret, op.cit., p. 115.

Ce dernier ne se base donc pas uniquement sur les marginaux, les drop-out, les laissés pour compte de la croissance, comme le pensait Marcuse, mais ne saurait par ailleurs progresser sans cet espace de non-travail, que la société capitaliste crée et qui doit être renforcé. C'est ainsi qu'avec André Gorz, Rosanvallon pense que la transition vers le "socialisme post-industriel", viendra des non-travailleurs, soit

"l'ensemble des individus qui se trouvent expulsés de la production par le processus d'abolition du travail, ou sous-employés dans leurs capacités par l'industrialisation (c'est-à-dire l'automatisation et l'informatisation) du travail intellectuel" et "l'ensemble de ces surnuméraires de la production sociale que sont les chômeurs actuels et virtuels, permanents temporaires, totaux et partiels⁴³."

Pour Gorz comme pour Rosanvallon, c'est en dualisant la société, en réduisant au minimum la sphère du travail productif hétéronome, c'est-à-dire plus ou moins bureaucratisé et technocratisé à cause des impératifs technologiques et "capitalistiques", qu'on dépassera les aliénations et exploitations actuelles et qu'on "s'enlèvera le libéralisme de la tête". Il s'agit de recréer un "hors-marché" où la rationalité de l'échange marchand ne joue pas, de façon à se soustraire de la praxis dominante, à sortir du champ de l'expérience de l'adversaire chaque fois que c'est possible et ainsi lui faire perdre l'avantage du terrain et des armes. C'est la tactique d'animation radicale développée par Alinski (1976) aux U.S.A. dans le cours des années soixante et à laquelle Rosanvallon fait explicitement référence.

43. André Gorz, Adieux au prolétariat, Au delà du socialisme, Paris, Galilée, 1980, (p.94).

Mais cette autonomie a des limites de sorte qu'il faut établir

"la distinction entre activités personnelles non socialisables et activités sociales non individualisables⁴⁴."

Telle devrait être la règle qui nous permettrait de façon réaliste de créer une non-société, soit

"non pas l'absence de tous rapports et de toute organisation sociaux, mais le prélèvement sur la sphère sociale d'une sphère de souveraineté individuelle soustraite à la rationalité économique et aux nécessités extérieures⁴⁵."

Dans cet esprit, les agents de changement sont toutes ces catégories sociales pour qui la rationalité productiviste ne joue pas :

"Le règne de la liberté ne résultera jamais des processus matériels: il ne peut être instauré que par l'acte fondateur de la liberté qui, se revendiquant comme subjectivité absolue, se prend elle-même pour fin suprême en chaque individu. Seule la non classe des non-producteurs est capable de cet acte fondateur: car seule elle incarne à la fois l'au-delà du productivisme, le rejet de l'éthique de l'accumulation et la dissolution de toutes les classes⁴⁶."

Dans cette catégorie d'agents de changement, les femmes peuvent jouer un rôle de premier plan; car les activités et qualités féminines

44. Ibid, p. 128.

45. Ibid, p. 106.

46. Ibid, p. 102-103.

"préfigurent une culture et une civilisation post-capitaliste et post-industrielle, si bien que dans l'ensemble des pays sur-développés, elles exercent leur hégémonie éthique au sein du couple⁴⁷."

Il en serait de même des militants des mouvements sociaux qui devraient pouvoir devenir les "entrepreneurs" de la nouvelle société : car, dans la société autogestionnaire, il faut revaloriser "l'entrepreneurship" en continuant à permettre aux plus dynamiques de créer, innover, entreprendre, mais dans le but de "changer les rapports sociaux et le rapport des hommes à l'institution".

Cette approche qu'on pourrait qualifier de "marginalisation du centre" autant de l'intérieur que par l'extérieur, constitue sans aucun doute une direction plus profitable que la révolution qui devait venir par la dictature de la classe historique du travail cueillant le fruit mûr du productivisme des mains de la bourgeoisie dépérissante ; elle rappelle d'ailleurs l'approche développée à partir de la théorie du développement inégal (vg. Amin et Frank)⁴⁸ et qui prétend que le MPC devra être dépassé par la périphérie, en créant précisément des circuits économiques hors-marché à l'intérieur du tiers-monde. Et il n'est pas douteux qu'on pourrait démontrer qu'une telle approche s'appuie sur une appréciation juste des contradictions qui tenaillent la société capitaliste avancée: vg. celles découlant de la consommation entraînant à un

47. Ibid, p. 121.

48. Samir Amin, Le développement inégal, Editions de Minuit, Paris, 1973 et Sociétés pré-capitalistes in Gunder Frank, L'accumulation dépendante, Anthropos, Paris, 1978. Gunder Frank, Réflexions sur la nouvelle crise économique mondiale, Maspero, Paris, 1978.

individualisme et à une atomisation des relations sociales en même temps que le besoin de réprimer ces phénomènes par un recours "à l'Etat welfare" de plus en plus massif et réprimant (Baudrillard, 1970); celles entraînées par une productivité essoufflée par le gaspillage des ressources et le coût élevé de la pollution; celles découlant de la détérioration qualitative des milieux de vie urbains entraînée par la logique de la propriété privée du sol et de la croissance pour elle-même (Lefèbvre, 1970, 1973). Ce sont tous les thèmes que nous retrouvons comme enjeux à la base de l'action des nouveaux mouvements sociaux, tout comme le changement et la société autogestionnaires apparaissent bien correspondre à cette praxis permanente contenue dans l'insertion et l'expérimentation des pratiques émancipatoires de Rioux et Gagnon.

CHAPITRE III

Cadre théorique et méthodologique

Les pratiques de changement social que je prétends retrouver dans les Clubs Coopératifs de consommation seront donc abordées sous l'angle des pratiques émancipatoires de Rioux et Gagnon et des mouvements sociaux de Touraine.

Il peut sembler problématique de recourir ainsi à deux approches qui au départ sont conçues pour se suffire à elles-mêmes, et qui opèrent à des plans et avec des outils analytiques différents. Aussi, il est nécessaire de définir l'intégration conceptuelle et opératoire que j'en fais, ce qui facilitera la compréhension du cadre d'analyse que j'en ai tiré. Ceci permettra en même temps de mieux situer le concept de changement social utilisé dans la présente recherche.

3.1 VERS UN CADRE D'ANALYSE INTÉGRÉ

Précisons d'entrée de jeu que le changement social dont il est question ici ne réfère pas à l'une ou l'autre théorie connue qui se propose comme explications des transformations sociales observables dans un milieu, une communauté ou une société donnée. Il ne s'agit pas d'identifier et d'évaluer les conduites collectives et individuelles à partir de méta-critères "objectifs" externes ou internes à l'organisation sociale, plus ou moins définis à partir d'une vision structuraliste et déterministe des processus de changement social; il ne s'agit pas non plus d'une mesure et d'une analyse empirique-quantitative de changements survenus comme effets imprévisibles et agrégés des modifications

introduites par les acteurs sociaux en interactions entre eux et avec leur environnement.

La théorie à laquelle je réfère tient davantage d'une sociologie du sujet qui croit à la production de la société par elle-même, ce qui entraîne à s'intéresser aux acteurs sociaux eux-mêmes dans ce qu'ils sont en train de créer, défendre et changer au plan structurel et culturel, à partir de leur quotidien. Le sociologue n'est pas alors un observateur neutre qui enregistre des plus et des moins sur une échelle objective du changement. Il se positionne plutôt par rapport à des acteurs dont le projet est de modifier des éléments structurels et culturels existants en les transgressant et en produisant de nouveaux; son projet sociologique consiste alors à s'appliquer à découvrir le sens et la portée des changements que leurs conduites introduisent dans l'organisation et l'action sociales. Dans cette approche, le concept de changement social procède d'un projet et d'une méthode plus que d'une théorie explicative du processus universel de changement et s'incarne dans des pratiques concrètes de création et d'expérimentation alternatives aussi bien que de contestation et de défense. C'est dire que son opérationnalisation ne peut s'articuler autrement que dans l'identification et l'analyse des pratiques des acteurs eux-mêmes.

L'approche des pratiques émancipatoires est ouverte sur le social historique tel qu'il se produit dans le vécu concret des groupes et des individus. Elle se doit d'être d'abord attentive à une réalité qui,

pour se laisser percevoir, a certes besoin d'être recherchée à travers quelque grille d'analyse, à la condition cependant que cette dernière soit assez souple pour bien décoder les éléments imprévus, les effets de rétro-action entre le chercheur et l'acteur, et la complexité et la richesse du groupe étudié. Elle doit permettre de combiner l'"imagination sociologique" de Mills¹ et les nuances et subtilités de "l'hyperempirisme dialectique" de Gurvitch².

Pour Rioux et Gagnon, le travail de recherche doit opérer à 3 niveaux :

"celui du discours et des pratiques du groupe choisi, celui des pratiques et des interprétations des individus membres de ces groupes, et finalement le niveau virtuel de l'imaginaire social plus vaste auquel se rattache la praxis de ces groupes³."

L'approche est donc nettement qualitative; l'histoire du groupe concret doit être reconstituée et analysée en profondeur à partir de sa propre mémoire (documentation), mais aussi des histoires de vie des participants et de l'observation du groupe lui-même dans son quotidien. Dans cette observation participante, la principale règle que le chercheur doit respecter est d'être aux aguets par rapport à tout ce qui se

-
1. C.W. Mills, L'imagination sociologique, Petite collection Maspero, 1967.
 2. Georges Gurvitch, Dialectique et sociologie, Flammarion, 1962.
 3. G. Gagnon, in Pratiques émancipatoires en milieu populaire, op.cit., p. 143.

fait, se dit et se passe (ce qui inclut le non-fait, le non-dit et le blocage) dans le groupe pour découvrir dans le nouveau ou l'innovateur apparent ce qui pourrait représenter une transgression des valeurs et des normes dans un secteur d'activités donné et constituer à travers les individus impliqués une entreprise de dé-construction d'abord, de reconstruction ensuite, tant pour le groupe lui-même que pour le milieu immédiat et la société globale. Dans cette approche, il n'y a pas de voie royale de recherche; ce qui semble un point d'arrivée se transforme souvent en point de départ pour une autre piste, révélant par le jeu des "procédés dialectiques", ce que Gurvitch a appelé le "complémentaire, le mutuel, l'ambigu, le réciproque ou l'antagonique"⁴.

Il peut arriver que le sens des conduites soit antagonique ou conflictuel, comme Melucci et Touraine l'entendent, mais il ne doit pas nécessairement l'être. Le changement peut passer par l'individu, et trouver à s'exprimer par la transversalité dans d'autres dimensions de la vie ou par la diffusion sur d'autres terrains d'action pour d'autres acteurs. Le projet du groupe peut être multiforme, aussi bien tourné vers l'intérieur dans l'expérimentation de nouveaux rapports de pouvoir et de nouvelles relations interpersonnelles, que vers la construction d'un nouvel espace hors marché économique et politique, et enfin la "réappropriation collective du tissu social" dans le cadre de l'actuelle

4. Voir Dialectique et sociologie, pp. 245-283.

société, au sens où Maheu l'entend. Ce qui importe, c'est d'être capable de reconnaître la production d'un nouvel imaginaire, avec des éléments d'utopie et d'idéologie, mais aussi d'un nouveau mode de connaissance permettant de dire, de faire et de vivre un autrement qui crée, expérimente et rend possible l'autogestion dès maintenant.

Rappelons qu'avec l'approche de Touraine, l'action sociale est structurée au départ à travers le conflit (et non plus la contradiction) à partir des orientations culturelles partagées autour d'une certaine historicité, dans des luttes pour l'appropriation de ressources et l'orientation de la formation sociale. Les pratiques des groupes concrets sont certes importantes, mais elles ne prennent sens qu'à travers un rapport aux "rapports de classes" plutôt qu'en tant qu'éléments d'un projet concret de changement. Le mouvement social est alors un construit analytique du chercheur, "l'intervention sociologique" procédant d'ailleurs non pas des militants d'un seul groupe, mais d'au moins deux, à travers un "groupe-figure" créé par le chercheur pour auto-analyser la lutte et réagir à l'interprétation proposée par le chercheur. Ce qui doit entraîner la "conversion" par laquelle les acteurs sont amenés à donner un sens plus précis et complet à leur lutte et de là, à réorienter leur action.

J'ai déjà discuté de l'association synchronie-diachronie que je crois pouvoir opérer par le fait que Touraine introduit l'action critique au même niveau d'analyse que celui du mouvement social, à travers les dimensions défensives de retrait et de défense individuelle et

communautaire, et aussi par les ruptures et contre-projets que contiennent les conduites collectives des forces populaires à travers les réactions à la domination et les tentatives de dépasser cette dernière. Rappelons que la forme la plus élevée et globale (transformatrice) est l'action critique révolutionnaire, avec un projet de renversement du pouvoir au nom de la communauté à rétablir et de la formation sociale à moderniser; par l'action critique institutionnelle, la lutte intervient au niveau du système de décisions pour changer les règles du jeu en vue de faire "débloquer" le système, pour rendre l'accès aux ressources et aux décisions plus équitables. Mais il est une autre forme d'action critique dont je n'ai pas parlé jusqu'ici et qui, dans l'analyse de Touraine, intervient davantage au niveau culturel et prophétique que politique et organisationnelle. Touraine la nomme action critique anticipatrice :

"L'action critique intellectuelle (ou anticipatrice) agit au contraire du dehors; elle est plus utopique qu'idéologique et contribue à la reconnaissance en même temps qu'à la formation d'un nouveau mode de connaissance, d'un modèle culturel et même d'un nouveau type d'accumulation⁵."

C'est ce qui me paraît bien rejoindre la notion d'imaginaire social et de pratique émancipatoire; la base principale de l'action anticipatrice se trouverait d'ailleurs selon Touraine dans les "agences d'historicité", soit

5. Production de la société, p. 465.

"dans les organisations qui ont le rapport le plus direct avec le système d'action historique et qui, tout en étant placées dans une domination de classe, ne peuvent être réduites à des mises en forme de l'idéologie dominante⁶."

Touraine associe ces actions critiques à des conduites de crise, entraînant à rechercher la rupture et le changement au nom de la défense de l'identité collective menacée, mais qui n'ont pas de portée de transformation réelle que si elles sont reliées à un mouvement social; autrement, elles se réduisent à des "conduites indifférenciées de rupture, au putsch ou au prophétisme isolé". C'est la dimension offensive ou contre-offensive qui empêche la conduite de crise de s'isoler dans le communautarisme étroit, dans le sectarisme, l'intégrisme et même le narcissisme au sens où Christopher Lasch l'entend.⁷ Pour Touraine, ces conduites, qui sont des "moitiés d'action sociale", sont associables à des mouvements traditionalistes portés par des notables ou des élites traditionnelles défendant dans leur intérêt la région menacée, à des mouvements d'affirmation nationale faisant appel à l'identité nationale et populaire (race, histoire, religion) et à des phénomènes de recherche d'identités individuelles promues et contrôlées par la culture de masse⁸.

6. Ibid. p. 465

7. Voir Le complexe de Narcisse, Robert Laffont, 1981.

8. Ce qui ne signifie pas que pour Touraine les mouvements nationalistes, de développement régional et d'affirmation de l'identité individuelle au niveau du corps, de l'inconscient, des relations interpersonnelles et du désir ne sont pas valables. Cet appel à l'identité doit cependant s'exprimer non pas en terme d'identité et de pouvoir à remplacer, mais de rapports sociaux et de pouvoir à transformer.

Dans ses écrits plus récents⁹, Touraine parle de mouvements culturels (ou socio-culturels) qui se caractérisent par leur opposition à un modèle culturel, ancien ou nouveau, et leur ambivalence dans l'utilisation du modèle culturel nouveau; ceux-ci seraient

"surtout importants au début d'une nouvelle période historique, quand les acteurs politiques ne sont pas encore les représentants de demandes et de mouvements sociaux nouveaux et que, par ailleurs, la transformation du champ culturel appelle des débats fondamentaux sur la science, l'investissement économique ou les moeurs¹⁰."

Il parle aussi de mouvements socio-historiques qui se situent dans le passage d'un type sociétal à un autre et, s'opposant à une élite dirigeante conduisant le développement et le changement historique et se définissant avant tout par la direction de l'Etat, appellent à la nation et à la participation populaire. Ce qui correspondrait à l'action critique révolutionnaire, alors que le mouvement culturel se situerait quelque part entre l'action critique anticipatrice et l'action critique institutionnelle.

Malgré leurs différences, il est donc possible selon moi d'associer les deux approches, le mouvement social rejoignant les pratiques émancipatoires par le biais de l'action critique de rupture dans une

9. Voir le chapitre sur les mouvements sociaux (pp. 141-164) dans "Le retour de l'acteur", Fayard, 1984.

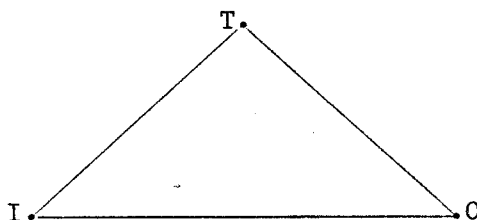
10. Ibid., pp. 155-6.

démarche de transition. C'est également utile de le faire, dans la mesure où ceci permet de dégager une notion de projet mieux articulé entraînant une mise en perspective historique et sociétale de pratiques conçues et expérimentées dans des expériences singulières, forcément localisées et circonstanciées. C'est ce qui devrait nous permettre de les situer dans le champ de ce que j'ai appelé les nouvelles pratiques de changement social.

Cette mise en perspective, qui devrait avoir comme effet de mieux situer l'ensemble des pratiques d'un groupe donné, sera établie à travers l'identification du profil ou du rapport au mouvement social observable dans ce groupe, tel que la problématique et le système (historique, institutionnel, organisationnel) sur lesquels il intervient et le niveau de l'action engagée permettent de l'appréhender.

Le niveau de l'action, c'est le degré d'intensité de la conduite collective, intensité déterminée par la présence et l'intégration plus ou moins forte dans l'action des trois principes d'identité (I), d'opposition (O) et de totalité (T), que Touraine inscrit dans une relation dialectique (figure 1) et qui permet de définir au nom de qui, contre qui et au nom de quoi on se bat.

Figure 1



Cependant l'action ou ces actions de mouvement social n'ont d'utilité pour ma démarche que s'ils contribuent à dégager le projet organisationnel d'un groupe donné, que je nomme ainsi pour indiquer que tout groupe qui doit produire et gérer des biens ou des services doit aussi se définir comme organisation, comme lieu de médiation et de fusion d'une part de l'action de portée globale, plus ou moins critique et contre-offensive, et d'autre part de la pratique quotidienne insérée dans un cadre d'opérations par où se vit et se réalise la grande perspective de l'action et du changement global. C'est à ce niveau concret que l'utopie et l'idéologie trouvent leur opérationnalisation en même temps qu'ils sont la base de lancement de l'action du groupe.

Par cette notion de projet organisationnel, je suis donc amené à considérer aussi les coopératives sous leur angle d'organisations concrètes, délimitées par des structures, des règles et des activités, et incarnées dans des groupes de personnes. A ce titre, indiquons qu'elles sont aux prises avec des contraintes et des règles qui délimitent et ordonnent le champ des relations de pouvoir et des stratégies survenant à travers les relations interpersonnelles, les exigences de la technique et de l'administration et les rapports avec l'environnement, tant du point de vue commercial que financier et politique. Du point de vue de l'analyse organisationnelle classique, le projet organisationnel réfère à la mission, soit les grandes orientations et stratégies par lesquelles les membres d'une organisation se mobilisent dans une même direction, étant amenés à se soumettre à des normes et à des structures, donc à une autorité, mais aussi à des valeurs et à des symboles par lesquels ils se

reconnaissent dans l'organisation, lui reconnaissent une valeur ou une légitimité, et en partagent la culture et l'idéologie. A cette conception de l'organisation définie par ses fins et par une rationalité supérieure entraînant l'harmonie sinon la convergence des intérêts, nous pourrions opposer la conception libérale de Michel Crozier qui, avec l'analyse stratégique¹¹, amène à voir l'organisation comme un "construit social" résultant des stratégies des acteurs qui, quelle que soit leur position (dominante ou non) disposent d'une marge de pouvoir de par les "zones d'incertitude"¹² qu'ils contrôlent à tous les niveaux de la structure et qui leur servent d'armes de négociation. Les règles existantes ne sont alors plus l'expression d'une rationalité optimale, un "one best way", mais ne sont que ce qui est "satisfaisant" comme règles du jeu par lesquelles les acteurs et les catégories d'acteurs négocient continuellement leur position et la protection de leurs intérêts, suivant des calculs les amenant à des alliances et à des stratégies variables portant aussi bien sur la définition des règles elles-mêmes que sur les objectifs et finalités. S'érigeant en "acteurs sans système", suivant l'expression de Touraine, les membres de l'organisation n'adhé-
raient pas aux finalités autrement qu'à travers les rapports fins-

11. Développée notamment dans L'Acteur et le Système, (avec Eric Friedberg) Seuil, 1977.

12. Par zone d'incertitude, Crozier désigne ces espaces flous, non prévus ou réglementés ou encore résultant de lieux de passage imprécis entre règlements, politiques ou éléments de la structure. Chez les subordonnés, ça se traduit souvent par de l'information de base essentielle et la capacité d'interpréter correctement les règles bureaucratiques, à son avantage bien sûr, alors que pour le supérieur ça peut être la possibilité de... ne pas appliquer les règles.

moyens, entraînant à ne partager que les finalités pour lesquelles on connaît et contrôle les moyens.

Ces dimensions sont importantes à considérer dès qu'on aborde un fonctionnement organisationnel; je m'en suis déjà servi pour critiquer l'analyse selon moi trop économique de Vienney (au chapitre I) et je devrais pouvoir en tenir compte dans l'analyse des pratiques organisationnelles, notamment dans le discours et dans les pratiques ayant trait à la gestion des rapports internes et dans les transactions avec l'environnement. Je ne pourrai cependant pas les utiliser ici à cause de la complexité qu'elles ajouteraient à l'analyse et aussi de l'intérêt plus secondaire qu'elles présentent pour mon propos; celui-ci, centré sur les éléments culturels et structurels novateurs que ces organisations proposent et expérimentent, doit procéder par l'identification et l'analyse de traits généraux plutôt que de pratiques singulières et circonstancielles d'acteurs particuliers engagés dans des stratégies et des rapports de pouvoir ou d'intérêt. De même, l'analyse des moyens du point de vue de la gestion financière et administrative ne sera pas prise en compte dans la mesure où ces éléments du fonctionnement organisationnel n'aident pas à la compréhension du caractère de mouvement social.

Touraine propose une analyse organisationnelle qui, sans nier la valeur relative de l'approche stratégique, entraînerait à voir l'organisation de façon plus globale et plus adaptée à ma démarche. Il voit en effet l'organisation comme un système qui reproduit en même temps qu'il produit des rapports de pouvoir, à travers des contraintes imposées par

la technique et par le champ d'historicité imposant les orientations culturelles, les rapports de classe et un système politique régulateur plus ou moins ouvert, et partant plus ou moins accessible aux acteurs de l'organisation, dépendant de leur position à l'égard et à l'intérieur de celle-ci. Pour survivre, toute organisation doit disposer d'une certaine autonomie, ce qui lui permet de produire ses décisions, de gérer ses échanges avec l'extérieur et de définir ses normes de fonctionnement. Mais elle ne peut choisir librement ses règles et ses stratégies, l'emprise de la domination de classe et les orientations culturelles déterminant la répartition du pouvoir interne, les contraintes de la technique et le degré réel d'innovation qu'elle pourra apporter dans ses normes. A moins qu'elle ne soit une agence d'historicité: étant alors le lieu de formation et même l'enjeu des conflits de classe parce qu'elle contribue au progrès technique, elle répond à de nouveaux besoins et elle crée de nouveaux espaces de conflits. Une conduite collective de type action critique anticipatrice pourrait également donner à l'organisation qui la porte un statut d'agence d'historicité, en proposant un modèle culturel alternatif.

Suivant une telle approche, le projet organisationnel peut être défini à partir des projets personnels des acteurs pouvant présenter des demandes et des attentes largement opposées, sinon conflictuelles; celles-ci sont telles non pas uniquement parce que les stratégies diffèrent sur la base des seuls intérêts ou parce que les acteurs sont déviants, mais parce qu'ils s'inspirent de "projets" différents selon le degré de volonté de création ou de contrôle que, comme sujets

historiques, les acteurs autant de la base que de la direction veulent apporter dans l'organisation ou lui imposer.¹³ C'est donc en combinant et comparant les projets personnels des différentes catégories d'acteurs que nous pourrions identifier le projet organisationnel, lequel déborde alors les objectifs officiels de l'organisation et les stratégies des acteurs, pour dégager une interprétation, non uniquement de situation limitée à un acteur conjoncturel concret dominant, mais également du sens historique que donnent les diverses catégories d'acteurs à leur participation aux activités de l'organisation.

Dans le cadre de ma démarche, cette notion de projet personnel ne pourra toutefois pas être utilisée de façon systématique; son application à toutes les catégories d'acteurs serait beaucoup trop lourde sur le plan opératoire. Je tenterai néanmoins d'y recourir en partie, pour dégager les pratiques émancipatoires et pour caractériser le profil de mouvement social. Quant au projet organisationnel, il sera obtenu par les croisements qui pourraient se dégager de la mise en relation des pratiques émancipatoires et des conduites associables à une action de mouvement social. Ce qui pourrait donner lieu au modèle suivant (voir tableau I), qui me servira de cadre d'analyse introduisant le modèle d'interprétation du rapport des Clubs coopératifs au changement social :

13. Par la volonté de création, l'individu participe à une organisation en lui attribuant une valeur et un sens plus ou moins élevés, entraînant un certain type d'implication et la légitimation du pouvoir des dirigeants. Par la volonté de contrôle, c'est le degré de contrainte exercée par l'organisation sur l'individu, tel qu'imposé par la direction ou tel que souhaité ou attendu par la base.

Tableau I

Conduites collectives émancipatoires et profil
de mouvement social

| Champ de pratiques | Identité organisationnelle | | Pratiques émancipatoires |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|
| | Organisation coopérative | Groupe populaire | |
| Economique | | | |
| Politique | | | |
| Idéologico-culturel | | | |
| Profil ou rapport au mouvement social | | | Projet organisationnel |

- Les pratiques émancipatoires seront abordées par le biais de trois champs de pratiques déterminés par les classiques instances de l'économique, du politique et de l'idéologico-culturel. Il va sans dire que cette classification n'est qu'analytique, le contenu réel de chaque instance débordant l'un sur l'autre et s'influençant mutuellement;

- Quant aux rapports au mouvement social, je les définirai en référence à ce qui pourrait être les deux volets définissant les conduites et l'identité en tant qu'organisation, à savoir les conduites liées à l'identité groupe populaire¹⁴ et celles liées à l'identité organisation coopérative. Les fondements de ces choix catégoriels me semblent s'imposer comme caractéristiques de sens commun, les éléments politiques et idéologico-culturels étant surtout (mais non uniquement) le fait de l'identité groupe populaire et, dans le même sens, les éléments économiques étant surtout associables à l'organisation coopérative.

Le croisement des deux axes ainsi définis amène théoriquement l'identification de six types de conduites collectives. Sur l'axe des champs de pratiques, nous pouvons dégager des conduites de coopérative et de groupe populaire qui traduisent les pratiques émancipatoires propres à chaque champ de pratique. Sur l'axe des conduites organisationnelles, nous obtenons des profils de mouvement social reliés à l'une ou

14. Au sens où Gabriel Gagnon l'entend, voir infra p. 89.

l'autre identité, par la combinaison des conduites des trois champs de pratique en regard d'une même identité. La mise en relation globale des pratiques émancipatoires et des "profils" de mouvement social devait nous permettre de formuler le projet organisationnel global d'un groupe donné.

Avant de compléter la grille ainsi obtenue avec ce qui deviendra mes deuxième et troisième propositions générales, il est important d'indiquer les limites que je vois à l'utilisation d'un tel outil. Ainsi, elle m'obligera à fragmenter des conduites suivant des critères parfois arbitraires et artificiels, alors que, dans le concret, celles-ci se présentent toutes comme éléments peu différenciés d'un système global. Il est possible aussi que la grille ne soit pas exhaustive, certaines conduites effectives ne trouvant à se loger dans aucun type. Il faudra donc l'utiliser avec prudence et souplesse, sa valeur heuristique étant de permettre et d'examiner des cas concrets en vue de dégager par delà les intentions et les discours, les pratiques de changement social observables dans des clubs de consommation. Les propositions qu'elle me permettra d'avancer n'auront d'ailleurs rien d'un cadre rigide enfermant dans une conceptualisation étroitement circonscrite et pointue. Elles sont plutôt des pistes, des balises qui ont servi à déterminer les paramètres de l'observation et de la cueillette des données et guideront la réflexion dans l'analyse. Elles auront donc un caractère indicatif, leur vérification empirique procédant davantage, comme on le sait, de l'analyse qualitative que d'outils quantitatifs formels et forcément réducteurs. Ce faisant, le niveau de l'analyse demeurera plutôt général

et global, de manière à pouvoir situer les acteurs concrets dans l'univers des pratiques émancipatoires et des actions de mouvement social.

Enfin rappelons que toute cette élaboration conceptuelle s'inscrit en complément de la proposition déjà avancée au chapitre I (p. 72) par laquelle je voyais dans les clubs une critique des pratiques coopératives contemporaines et un renouvellement en même temps qu'un dépassement des pratiques coopératives d'origine.

3.2 PRATIQUES ÉMANCIPATOIRES ET PROFIL DE MOUVEMENT SOCIAL DANS LES CLUBS DE CONSOMMATION

Situons d'abord l'expérience des clubs coopératifs dans le champ spécifique de rapports sociaux où elle s'est développée, celui de la distribution alimentaire principalement et de la consommation domestique en second lieu.

Acte individuel et privé par excellence, l'approvisionnement en alimentation est un univers par lequel se structure une partie du quotidien, tant dans le rapport au bien-être personnel et familial par la quantité et la qualité des produits acquis et dans leur rapport qualité-prix, que par le cadre socio-spatial où l'acte d'achat se réalise. C'est en bonne partie par là que, dans les sociétés modernes, l'unité domestique de base se relie à son environnement, le cadre commercial dans lequel se déroulent les transactions servant de relais à une partie des échanges socio-culturels d'un milieu donné et de l'univers socio-

affectif des personnes¹⁵. Qu'on songe à ce qu'était autrefois chez-nous le magasin général et la petite épicerie du coin, sortes de lieux publics tenant rang d'agences de communications d'un village ou d'un quartier.

Les transformations introduites dans le secteur de la distribution alimentaire à partir des années 30 et accélérées entre 1950 et 1970¹⁶, ont amené à modifier considérablement ce qui était au départ une activité enracinée dans l'environnement immédiat, à travers une relation directe et personnalisée à un petit marchand; à travers le réseau de grandes chaînes alimentaires opérant de vastes supermarchés installés dans des centres d'achats conçus pour précéder et encadrer le développement urbain des banlieues aussi bien que l'accompagner, cette activité s'inscrira dans un rapport impersonnel et anonyme en même temps que centrée sur la seule relation commerciale. Nous avons alors assisté à un vaste phénomène d'industrialisation de la structure et des procédés de distribution; la constitution de grandes entreprises intégrées comme Steinberg et Dominion ont entraîné à soumettre ce champ aux règles du grand capital commercial, le contrôle et la concentration des sources d'approvisionnement et même de production, de même que la structuration d'un système de distribution de masse devenant les règles du jeu imposées à tous

15. Voir par exemple Michel de Certeau, La culture au pluriel, Paris, Union générale d'Éditions, 1976 et la série sur la vie quotidienne, notamment "Habiter-cuisiner".

16. Voir M.C. Malo et G. Théberge, Évolution de la distribution alimentaire au Québec, de 1930 à 1984. (Centre de gestion des coopératives, Montréal, 1986).

les acteurs du champ. S'accélégrant avec le mouvement de réaménagement de l'espace urbain de l'après-guerre, cette vaste opération de massification de la distribution a forcé les petits indépendants locaux à s'associer pour jouir des mêmes atouts et recourir aux mêmes procédés de distribution. Outre la destruction des réseaux secondaires de distribution et la "fossilisation" des marchands de quartiers et de petits milieux, cette opération a entraîné une véritable offensive sur les consommateurs. Par cette dernière, les producteurs, distributeurs et détaillants tentaient de conditionner les réflexes d'achat, de modifier les habitudes vers une consommation irrationnelle et compulsive et d'introduire des procédés agressifs et manipulateurs (parfois frauduleux) dans la mise en marché, la sollicitation, l'affichage et même dans le calcul des poids et mesures.

De telles transformations ne pouvaient manquer de susciter des remous, particulièrement dans la deuxième moitié des années 1960, alors que les problèmes de consommation devenaient la préoccupation de nombreux groupes et analystes. Qu'on se rappelle les luttes contre les timbres-primés, les faux spéciaux, les fraudes dans la qualité et le format des produits; qu'on se rappelle aussi aux U.S.A. les dénonciations de Vance Packard sur la "persuasion clandestine", les luttes de Ralph Nader sur l'automobile et, au Québec, l'action des ACEF sur le crédit à la consommation, sur le coût de l'alimentation et contre la publicité.

Les clubs coopératifs naissent dans ce contexte marqué par des idéologies et des actions de "protection du consommateur" attaquant alors le problème avec des approches très diverses. Pour le "consumerism" américain, il s'agissait d'une dénonciation plus ou moins radicale, au nom des droits du consommateur, du citoyen et du petit épargnant, des effets indésirables de la croissance. D'une part, il attaquait le pouvoir des producteurs leur permettant de manipuler les marchés au point qu'un nombre restreint de firmes puissantes peuvent déterminer les prix dans les industries "leaders" et créer et orienter les besoins par la publicité; d'autre part, il dénonçait les inégalités persistantes de la répartition des bienfaits de la croissance en terme de revenus et de conditions de vie pour les minorités et les laissés pour compte (retard des services collectifs sur la consommation privée). C'était sensiblement la thèse que Galbraith avait commencé à développer avec "L'Ere de l'opulence"¹⁷ et qui encadrait toute cette action renouvelée du "consumerism" à la Ralph Nader, de l'action radicale de l'animation sociale à la Alinski¹⁸, et de la guerre à la pauvreté de la Grande Société et de la Nouvelle Frontière amorcée sous les administrations Kennedy et Johnson aux U.S.A.

Pour d'autres, la dénonciation était plus radicale, mettant en cause les fondements de la société de consommation produite par la société

17. J.K. Galbraith, L'ère de l'opulence, Calmann Levy, Paris, 1958.

18. S. Alinski, Le manuel de l'animateur social, Seuil, 1976.

capitaliste avancée. L'analyse la plus fouillée dans cette tendance nous vient sans doute de Baudrillard pour qui

"ce n'est pas le sens moral du gaspillage qu'il faut regarder: toutes les sociétés ont toujours gaspillé, dilapidé, dépensé et consommé au-delà du strict nécessaire, pour la simple raison que c'est dans la consommation d'un excédent, d'un superflu que l'individu comme la société se sentent non seulement exister, mais vivre¹⁹."

Ce qui importe, c'est de trouver la fonction sociale du gaspillage, qui a toujours pris un sens de fête dans les sociétés pré-capitalistes. Dans la société capitaliste avancée,

"la différence essentielle est que... cette dilapidation spectaculaire n'a plus la signification symbolique et collective déterminante qu'elle pouvait prendre dans la fête et le potlach primitif. Cette consommation prestigieuse s'est, elle aussi, personnalisée et mass-médiatisée. Elle a pour fonction la relance économique de la consommation de masse, qui se définit par rapport à elle comme subculture laborieuse²⁰."

Ce qui fait qu'il ne faut pas chercher l'explication de la pauvreté résiduelle et du gaspillage dans les dysfonctions du système, comme le pense Galbraith, mais bien plus dans le mouvement même de la croissance "qui se fonde sur ce déséquilibre". Ce n'est pas en accroissant la production et en corrigeant les excès de pouvoir de la "techno-structure" par de quelconques pouvoirs compensateurs (contrôles publics, organisations de consommateurs, information) "qu'il y en aura assez pour tout le monde"; au contraire,

19. Jean Baudrillard, La société de consommation, Gallimard 1970, p.49.

20. Ibid, p. 54.

"le système se stabilise autour d'un certain taux de distorsion, i.e. incluant, quel que soit le volume absolu des richesses, une inégalité systématique²¹."

Il est de la logique même de la croissance de se définir par la re-production d'une pénurie structurelle :

"celle-ci est systématisée comme fonction de relance et stratégie de pouvoir...²²".

et sert à différencier :

"un certain type d'"inégalité" qui se perpétuait autrefois dans l'immobilisme se reproduit aujourd'hui dans et à travers la croissance". "C'est la nécessité pour l'ordre social inégalitaire, pour la structure sociale de privilège, de se maintenir, qui produit et reproduit la croissance comme son élément stratégique²³."

La consommation est donc la mise en forme d'un pouvoir qui dresse "à la discipline inconsciente d'un code" et d'une "coopération compétitive au niveau de ce code" et force la soumission, non par la facilité du confort moderne, mais en contrôlant les règles du jeu du "code". La création des besoins ne provient pas de la production; c'est plutôt le "système des besoins" qui est produit par le système de production, "comme disponibilité dans le cadre du plan général des forces productives". Vu ainsi, le système des besoins évoluera constamment vers une intégration de plus en plus poussée à un modèle de consommation faisant graduellement d'un bien de luxe un bien courant, et même de la consommation non ostentatoire un nouveau moyen de différenciation et de

21. Ibid, p. 65.

22. Ibid, p. 89.

23. Ibid, p. 67.

hiérarchisation, permettant aux privilégiés d'accroître leur pouvoir et leur moyen d'accéder à de nouveaux biens de luxe définis comme rares et distinctifs. C'est le recours généralisé en la toute puissance des signes; on ne consomme plus des biens, par ailleurs dénués de leur valeur d'usage et conçus en fonction de leur désuétude rapide, mais bien les signes d'une société d'abondance et de jouissance tronquée, conditionnée, organisée avec la même pensée magique des primitifs fondant leur mentalité sur la toute puissance des signes (vg. le mythe du cargo).

Une telle société contient pourtant une contradiction profonde :

"le système est forcé de produire de plus en plus d'individualisme consommateur, qu'il est en même temps contraint de réprimer de plus en plus durement²⁴"

par le recours à l'Etat qui doit prendre la relève de l'idéologie altruiste détruite par la société de consommation.

L'approche de Baudrillard mettait donc en cause la société capitaliste avancée beaucoup plus fondamentalement que Galbraith ne le faisait; mais encore plus, elle constituait une critique non pas uniquement de la société capitaliste dans ses éléments constitutifs, infrastructurels, des moyens et rapports de production, mais bien plus de la logique même de la croissance, capable d'assurer en elle-même la reproduction de

24. Ibid, p. 119.

toute domination sociale. Ce fut la variante la plus radicale de cette dénonciation de la société de consommation; Baudrillard la présentait comme une théorie de la consommation qui rejoignait en quelque sorte les positions des courants contre-culturels de l'autogestion (écologie, anti-économie, convivialité).

Il n'est pas dans mon propos d'identifier les actions de dénonciation de la société de consommation qui ont eu cours depuis 20 ans et de les classer toutes par rapport à ces grandes tendances extrêmes. Il est même probable que certaines pratiques trouveraient mal à se classer dans ces courants, soit parce qu'elles adhéraient à des critiques "économistes" plus classiques, comme par exemple la dénonciation de la CSN et l'ouverture de son 2^e front de la consommation, soit parce qu'elles étaient plus ambivalentes, inspirées par des idées de réforme à l'américaine en même temps que s'alimentant au mouvement national alors en plein décollage avec la fondation alors récente du P.Q. C'est ce qui caractérisait selon moi les ACEF à leurs origines. Ce qui m'intéresse cependant ici, c'est de faire voir l'ampleur et la profondeur des actions et des luttes que je veux désigner ici sous le thème général de la "protection du consommateur", et que je crois pouvoir considérer comme l'équivalent d'un mouvement défini aussi bien par des actions critiques que par des actions affirmatives. A certains égards, l'ensemble des conduites dont il était issu et qu'il a générées est assimilable à des actions limitées mais non moins réelles de mouvement social.

Partant de là, j'avance comme autre grande proposition que les clubs coopératifs ont alors émergé comme participant à un ensemble de groupes et d'individus réagissant aux contradictions de la société de consommation, en s'attaquant plus particulièrement à la massification de l'appareil de distribution dans l'univers de la distribution alimentaire et de la consommation domestique dans le cadre d'un mouvement orienté vers la protection du consommateur.

Cette contradiction générale, entraînant des réactions fort différentes suivant les tendances, ne suffit cependant pas à qualifier l'orientation singulière des clubs. Leur création coïncide, ai-je déjà dit, avec celle des COOPRIX, lesquels proviennent de l'association du mouvement coopératif institutionnalisé à une certaine tendance "consumerism" de la protection du consommateur, à travers la participation d'intellectuels et militants syndicaux et nationalistes des grands et moyens centres urbains. Comment expliquer que l'action menée par les premiers groupes porteurs des clubs n'ait pas alors pris la forme COOPRIX? Selon moi, les clubs coopératifs intervenaient sur le front de la distribution alimentaire en référence à la même contradiction que les COOPRIX, mais ils le faisaient en tant que groupes populaires inscrits dans la mouvance alors émergente du mouvement alternatif et populaire, tel que déjà identifié par Gabriel Gagnon²⁵.

25. Je serais porté à dire que, à certains égards, les COOPRIX correspondaient davantage à l'axe classe populaire-classe dirigeante, soit celui des conflits sociaux traditionnels.

A ce titre, et c'est ma 3^e proposition, leur approche du problème pourrait avoir été également traversée par d'autres contradictions vécues celles-là davantage aux niveaux culturel et politique et à un point de rupture et de conflit. Ils pourraient avoir de ce fait débordé la thématique conventionnelle de la protection du consommateur : d'une part sous l'angle d'une réponse plus adaptée à l'impact des problèmes de consommation sur les familles à faibles et moyens revenus; d'autre part, en tenant compte des effets déstructurant que les transformations globales de l'économie capitaliste et de l'intervention étatique, à l'intérieur desquelles se déployait la massification de la distribution, pouvaient avoir sur les milieux de vie et sur l'identité des personnes, pas seulement en tant que consommateurs, mais aussi en tant que citoyens.

Le mouvement auquel se réfèrent les clubs pouvait alors atteindre un niveau plus élevé de projet, jusqu'à rejoindre l'analyse plus radicale de Baudrillard ; ce faisant, il débordait le cadre des relations commerciales à réorganiser et mettait aussi en valeur des dimensions défensives de l'identité individuelle et communautaire, entraînant la création de cadres alternatifs autonomes permettant d'expérimenter de nouvelles pratiques de consommation et de développer de nouvelles formes et de nouveaux lieux de sociabilité et de pouvoir, en introduisant l'expérimentation sociale dans les pratiques organisationnelles elles-mêmes.

L'examen de ces propositions devrait pouvoir se faire à travers un certain nombre de variables. Ainsi la forme des magasins pouvait prendre beaucoup de signification dans la mesure où elle permettait de préserver ou de recréer un service plus économique et un cadre de relations interpersonnelles significatives, où le statut de consommateur serait éliminé, et où les participants pourraient questionner le rapport à la consommation en général, et au système de distribution alimentaire (y compris la qualité de la consommation) en particulier. Ce qui pourrait se traduire par la recherche de rupture avec le modèle de la grande unité commerciale privée, perçue non seulement comme source d'exploitation, mais aussi d'aliénation, notamment par l'anonymat et la manipulation entourant l'acte de consommer et aussi la dégradation entraînée

sur les formes antérieures de magasins fortement intégrés dans les milieux de vie. Dans la mesure où les COOPRIX reproduisaient ce modèle, ils ne pouvaient qu'être rejetés, malgré les avantages qu'ils pouvaient représenter sur le plan de l'alternative à l'exploitation, notamment pour la préservation du pouvoir d'achat et la recherche d'une consommation plus responsable et d'une distribution introduisant une plus grande éthique dans les pratiques commerciales.

Mais les projets des Clubs pouvaient aussi comporter des dimensions de réponses à la domination ressentie dans les milieux à l'égard des appareils commerciaux existants, fussent-ils intégrés aux milieux, et des autres appareils privés, mais surtout publics, intervenant dans ces milieux. Par exemple, l'endettement de plusieurs familles auprès de certains marchands créait pour celles-ci des situations de dépendance et contribuait à perpétuer leur exploitation; également, la détérioration des équipements collectifs et la diminution des ressources locales pourraient avoir entraîné ces groupes à situer leurs luttes dans un cadre plus général de défense et de structuration du milieu, en liens avec d'autres luttes populaires et syndicales.

Ces conduites, qui sont médiatisées à travers l'identité groupe populaire, ont-elles pu acquérir de ce fait une capacité de production d'identité individuelle et collective? Le "comptoir", comme on l'appelait fréquemment, ne devient-il pas un lieu important d'identification et de changement personnel, notamment pour les personnes les plus

démunies et isolées? Ne permet-il pas de recréer des formes de sociabilité qui, sans être nouvelles en comparaison de ce qu'on pourrait retrouver dans un groupe volontaire, un groupe d'entraide ou une association bénévole, entraînent et exigent à la fois une "fusion groupale" plus grande, des liens affectifs plus profonds, et un processus de formation de l'identité aussi bien comme acteur socio-politique que comme "acteur privé"? Au delà de la transformation personnelle, la défense de l'identité par le groupe pourrait ici servir à insérer l'acteur dans l'univers des rapports sociaux; cette insertion brise la séparation du public et du privé, et amène à développer des formes de solidarités élargies, qui font du club un lieu d'identification collective et un acteur politique capable d'intervenir de façon autonome sur son milieu, en dehors des formes traditionnelles de l'action politique.

Si ces conduites peuvent comporter des dimensions offensives et des niveaux de projet atteignant la rupture avec le système de valeurs et de normes de l'appareil commercial capitaliste et de la société de consommation, peut-on conclure qu'elles soient, prises dans leur ensemble, capables de produire une démarche alternative ou offensive? On peut en effet se demander si elles ne demeurerait pas que des conduites de crise, inspirées principalement mais non uniquement par une vision élevée et originale de la protection du consommateur. Mais comme elles sont liées aussi à une autre identité organisationnelle, l'organisation coopérative, la référence à celle-ci ne les entraîne-t-elle pas à produire une idéologie (ou une doctrine) et une utopie qui les amèneraient à un niveau de contre-projet alternatif et critique, à la fois de

l'organisation coopérative traditionnelle, y compris la version plus moderne du COOPRIX, et du modèle "entreprise" de l'économie capitaliste? L'opposant serait alors d'abord la FMC elle-même comme acteur organisationnel et politique; ensuite, par voie indirecte, l'Etat, dans la mesure où ce dernier est intervenu de façon de plus en plus décisive comme arbitre et support du développement d'un type plus traditionnel de coopératives; enfin le modèle d'entreprise bureaucratique emprunté par le mouvement coopératif supporté par l'Etat.

L'idéologie de référence pourrait alors être l'autogestion à introduire dans la coopération, modifiant les pratiques coopératives établies par un recours accru à la démocratie directe, à des rapports de pouvoir plus ouverts et égalitaires, au refus de transactions avec des non-membres et à l'ouverture sur un projet global de changement par essaimage et expérimentation dans la société civile. Par ailleurs, dans la mesure où la coopération était au départ un projet autant défini par le désir de s'insérer dans l'économie capitaliste que désireux de contrer celle-ci (vg. Vienney, infra.), cette référence autogestionnaire pourrait avoir ramené la coopération à certaines de ses racines premières. Mais, comme je l'ai déjà indiqué, elle pouvait aussi avoir entraîné à dépasser ces racines, en tentant de sortir la coopérative du marché capitaliste et de ses règles et structures. Je crois que c'est le sens que nous pourrions donner à certaines conduites, notamment celles visant à contrer l'exploitation et la domination des grossistes capitalistes et coopératifs par les démarches en vue de créer un réseau d'approvisionnement alternatif branché sur les petits producteurs locaux, les

producteurs coopératifs et l'élimination des intermédiaires auprès des grands producteurs privés. Egalement, cet effort de dépassement pourrait se concrétiser par des conduites privilégiant l'association des personnes plutôt que l'entreprise et par le refus de certaines règles financières typiques d'un rapport au marché capitaliste et à des clients consommateurs. Enfin il faudra nous demander quel sens précis il faudrait donner à la démarche des clubs les amenant à rechercher une structure autonome de représentation leur permettant d'intervenir directement comme acteur politique et économique dans les réseaux organisationnels et politiques, tant de la coopération et de la distribution que sur les problèmes sociaux en général, y compris les problèmes ponctuels des syndicats et des autres groupes populaires. Ces interventions ressortent-elles davantage de l'axe des conflits sociaux (syndicalisme) et d'une pratique étatique du changement ou ne sont-elles que le prolongement dans le champ politique des luttes entreprises dans le champ organisationnel et sociétal?

Je viens de définir le modèle de ce que pourraient être les axes de formation du rapport au mouvement social (Voir tableau II). Je nommerai protection du consommateur/libération personnelle et collective l'axe défini par les conduites associables à l'identité groupe populaire à travers les trois champs de pratique (économique, politique, idéologico-culturel); l'axe défini par les conduites relevant plus spécifiquement de l'organisation coopérative pourrait être nommé autogestion/coopération. La présence de deux termes sur chacun des axes indique au sein de

Tableau II

Pratiques émancipatoires et profils de mouvement social
dans les Clubs Coopératifs de consommation

| Champs de pratique | Identité organisationnelle | | Pratiques émancipatoires |
|---------------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| | Organisation coopérative | Groupe populaire | |
| Economique | <ul style="list-style-type: none"> - Modèle autonome de distribution et d'approvisionnement - Refus de l'entreprise classique et recherche d'entreprise alternative | <ul style="list-style-type: none"> - Lutte à la vie chère pour famille à faibles revenus - Frais de services indépendants du volume d'achats - Lutte contre les habitudes de consommation | Emancipation économique |
| Politique | <ul style="list-style-type: none"> - Restructuration des canaux de représentation et d'accès aux ressources - Opposition au modèle coopératif dominant et à l'Etat | <ul style="list-style-type: none"> - Espace politique autonome; lieu d'identification collective - Liens avec luttes syndicales et populaires | Luttes identitaires et communautaires |
| Idéologico-culturel | <ul style="list-style-type: none"> - Recours à la démocratie directe <p style="text-align: center;">Expertise interne inventée et partagée</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Lieu d'identification et de changement personnels : <li style="padding-left: 20px;">- information <li style="padding-left: 20px;">- formation <li style="padding-left: 20px;">- implication | Culture de fonctionnement collectif |
| Profil ou rapport au mouvement social | Autogestion/coopération | Protection du consommateur/libération personnelle-collective | Autogestion |

chacun la tension possible ou la relation dialectique entre des tendances distinctives, qui pourraient à la limite s'opposer.

Il reste maintenant à compléter le modèle par la reformulation des variables du profil de mouvement social sous l'angle des pratiques émancipatoires qui pourraient être dégagées dans les champs de pratique retenus. Au plan économique, je propose de considérer ce que j'ai identifié comme étant le refus de l'entreprise capitaliste comme modèle, la tentative de créer un réseau autonome de distribution, la lutte à la vie chère pour familles défavorisées, la lutte contre certaines habitudes de consommation et la répartition des charges indépendante du volume d'achats comme étant des pratiques d'émancipation économique, dans le sens le plus pur que ce terme puisse prendre. Par là, je veux dégager ce qui pourrait correspondre à une rupture potentielle avec l'économie et la logique d'entreprise capitalistes, par l'expérimentation de pratiques priorisant la valeur d'usage et la socialisation des coûts dans les transactions économiques, et une ouverture aux besoins des plus démunis économiquement.

Au plan politique, les pratiques émancipatoires pourraient selon moi se caractériser comme des luttons identitaires et communautaires. Dans cette catégorie, je regroupe aussi bien la tentative de restructuration des canaux de représentation (Inter-clubs et Fédération autonome) et l'opposition au mouvement coopératif et à l'Etat, que les liens avec les luttons communautaires et populaires qui pourraient avoir contribué à la constitution d'un lieu d'identification collective et d'un espace

politique autonome. La dimension de rupture serait ici dans la forme qu'a pu prendre l'action politique globale et politico-organisationnelle, définie et actualisée en dehors des médiations conventionnelles et des structurations lourdes et permanentes. Enfin, au plan culturel, les pratiques émancipatoires pourraient prendre la forme de l'expérimentation d'une culture de fonctionnement collectif, à travers les structures et les fonctionnements faisant appel à une participation plus démocratique et égalitaire des membres tant dans la gestion que dans les opérations. Elles font référence à ce qui pourrait permettre de rompre avec la culture bureaucratique typique du fonctionnement organisationnel traditionnel; en outre, elles rejoignent les rapports internes où le vécu socio-affectif est pris en compte en même temps que le rôle de coopérateurs et de citoyens est facilité par l'information, la formation et l'implication dans les décisions comme dans les opérations. A ce titre, ces pratiques créent des occasions d'identification où un développement personnel est valorisé, permettant de contrer les effets individualisants de la massification et de l'insérer dans l'univers des rapports sociaux. Au surplus, de telles pratiques pourraient être sources, comme l'a remarqué Saucier dans les coopératives d'habitation²⁶, de production symbolique et idéologique entraînant à accroître la capacité des membres à participer à la définition du sens de l'action et à développer au sein du groupe des habiletés techniques, administratives et politico-

26. Carol Saucier, Les coopératives d'habitation et le changement social, (thèse de doctorat) Département de sociologie, Université de Montréal, 1986.

idéologiques qui permettraient non seulement de se passer des experts et idéologues externes, mais de créer ou d'adapter soi-même les outils requis par la gestion collective et le fonctionnement efficace. Ce qui réduit d'autant la dépendance à l'égard des appareils externes, fussent-ils coopératifs, gouvernementaux ou intellectuels "populaires".

La présence de telles conduites et pratiques dans des projets concrets de clubs pourrait dans un premier temps nous entraîner à conclure en l'existence de pratiques émancipatoires dans ces groupes et de profils de mouvement social; pourrions-nous dire pour autant que ces projets pourraient transformer radicalement les rapports sociaux du champ de la distribution alimentaire? Devrions-nous évaluer leur potentiel de changement par la part du marché qu'ils occupent ou pourraient éventuellement occuper? Ou devrions-nous plutôt nous arrêter sur les pratiques alternatives qu'ils ont expérimentées et ce qu'elles pourraient représenter pour un milieu donné, pour des groupes donnés, dans la mesure où les contradictions qui ont provoqué l'émergence des clubs s'y reproduiraient et seraient intériorisées de la même façon? C'est la réflexion sur le rapport au changement social que nous devons alors compléter, laquelle réflexion pourrait s'alimenter à certaines propositions quant au projet organisationnel des clubs.

Pour ce faire, je reviendrai aux concepts d'action critique et de mouvement social de Touraine. Je pense en effet que les conduites ayant trait à l'autogestion telle que définie antérieurement comme projet et processus de changement pourraient atteindre dans le cas qui nous

concerne un projet qualifiable d'action critique anticipatrice, alors que la libération personnelle et collective pourrait représenter un projet de niveau action critique institutionnelle, surtout centrée sur la défense de l'identité menacée face à un adversaire plus ou moins défini, sans enjeu véritable. Quant à ce que j'ai désigné sous le terme générique de la protection du consommateur et quant à la coopération, ils pourraient représenter des projets associables à un niveau plus ou moins élevé d'action de mouvement social. Dans la mesure où ces projets amèneraient à insérer l'action à l'intérieur du modèle culturel capitaliste et industriel, ils entraînent à contester certaines formes de l'organisation sociale actuelle marquées par la société de consommation et les pratiques développées par le modèle bureaucratique et la technocratie que l'on retrouve aussi bien dans l'entreprise publique et privée que coopérative conventionnelle.

Dans le cas de la protection du consommateur, la lutte pourrait être structurée à travers une identification en tant que regroupement de consommateurs s'opposant au système et aux effets de la consommation de masse, à travers un enjeu (ou une totalité) pouvant s'élever jusqu'à l'action de classe dépendant du niveau où se situe la lutte; en m'inspirant de l'analyse de Mireille Dumont-Lemasson²⁷, je propose que les

27. Mireille Dumont-Lemasson, La défense du consommateur, ambiguïtés et limites : le cas de l'Institut de Promotion des Intérêts du Consommateur (IPIC). Thèse de maîtrise, Département de Service Social, Université de Montréal, 1979.

niveaux que peut occuper cette lutte soient les suivants, en partant du niveau le moins élevé :

1- la défense du pouvoir d'achat, dans le but de soutenir le "potentiel monétaire réel ou fictif de consommation" (réaction défensive au niveau organisationnel);

2- le questionnement du mode d'achat, soit le processus de choix des objets (action critique au plan institutionnel) dans :

"la logique fonctionnelle qui représente le rapport utilitaire à l'objet (qualité-prix-utilité)";

"la logique du signe ou le degré de désirabilité sociale qui représente le rapport médiateur de l'objet dans la dynamique de différenciation sociale²⁸";

3- la lutte contre la massification, soit "les conditions d'uniformité et d'isolement du processus de distribution des objets, avec comme résultante des difficultés supplémentaires d'émergence d'intérêts et de revendications communes pour les consommateurs" (action de classe).

Dans le cas de la coopération, le projet pourrait aussi occuper les niveaux d'action suivants, en passant du moins élevé jusqu'au plus élevé, soit l'action de classe :

28. Dumont--Lemasson, op. cit.

- 1- réaction à une situation de crise vécue dans l'organisation sociale: des individus et groupes veulent réagir à des problèmes de travail, de revenus, d'accès à des services, etc. Il s'agit alors d'une action de revendication au niveau organisationnel, la coopérative étant le recours à la meilleure forme d'organisation permettant aux acteurs concernés de se protéger ou d'améliorer leur position comme travailleurs ou consommateurs. Toutes les coopératives intervenant dans le secteur économique passent par là ou doivent y passer si elles veulent garder leur base. En s'y cantonnant, cependant, la coopérative pourrait se trouver à pratiquer une forme de capitalisme collectif.

- 2- action d'adaptation, le groupe (ou certains acteurs dominant le groupe) pouvant se servir de la coopérative pour influencer le système politico-institutionnel dans le sens de ses intérêts; ça peut aussi être une coopérative qui naît suite à une situation de crise et qui réussit à consolider suffisamment sa position pour devenir un acteur "politique". Dans les deux cas, les valeurs de l'idéologie dominante sont acceptées; au Québec, les Caisses d'Entraide Economique ont été un exemple du premier type alors que les coopératives agricoles et le mouvement Desjardins en seraient un du second. On pourrait aussi par là voir apparaître l'action de certains leaders ou intellectuels qui se sont servis de groupes populaires et de nouvelles coopératives comme moyen d'accéder à du pouvoir dans leur milieu, les filières usuelles étant bloquées pour eux.

3- action de classe, qui entraîne la contestation des formes actuelles de la société post-industrielle, au nom d'un modèle culturel humaniste et "coopératiste" au sens où Desroches l'entend²⁹. S'accommodant de la rationalité productiviste et bureaucratique et de la logique de l'entreprise privée, cette action de classe pourrait aussi s'inspirer des nouvelles valeurs (écologiques, féministes, régionalistes, etc.).

Ces différents projets (types et niveaux) ne se retrouvent certainement pas tous dans les clubs et surtout pas à l'état pur. Ils fournissent cependant de bonnes indications sur le champ et le niveau d'action que pourrait présenter un groupe concret en regard de l'un ou l'autre profil de mouvement social. Selon moi, la grande tendance du projet organisationnel des clubs devrait finalement être orientée vers une action critique anticipatrice définie par l'autogestion, et l'organisation coopérative qu'ils ont développée devrait être associable à une agence d'historicité.

3.3 MÉTHODOLOGIE

Il importe de signaler au départ que la démarche de recherche dont il est ici question fut amorcée en 1981, alors que je venais de terminer

29. Voir Desroches, op.cit., infra. p. 28.

les examens généraux de la scolarité de doctorat. L'étude envisagée consistait à identifier les projets personnels des participants et le projet organisationnel de deux clubs choisis d'après les critères suivants:

- exister depuis au moins cinq ans;
- ne pas connaître de problèmes majeurs de fonctionnement;
- être caractéristique des deux principaux sous-types, tels que déterminés par le nombre de membres et le milieu d'origine; à ce dernier titre, il s'agissait d'avoir une représentation de la région métropolitaine et d'une région périphérique, en l'occurrence l'Abitibi-Témiscamingue³⁰;
- enfin, présenter une analyse et une pratique distinctes, telles que l'affiliation à la FMC ou à la nouvelle Fédération des Clubs semblait permettre de le définir.

Ces critères furent établis d'après la connaissance que j'avais alors des clubs et qui ne me permettait pas de dégager un profil précis de l'ensemble du mouvement. Les données statistiques obtenues à partir des rapports annuels fournis par les clubs au Ministère alors responsable des coopératives permettaient de dresser un portrait quantitatif utile, mais il était impossible d'obtenir un tableau précis et complet;

30. Ce choix s'imposait en raison de l'importance de cette région pour le mouvement étudié et aussi de facilités d'accès pour le chercheur.

certaines clubs n'avaient pas fourni leurs rapports pour l'année de référence (1980), d'autres pouvaient être considérés comme inactifs et vraisemblablement fermés, et d'autres enfin se sont révélés être soit des coopératives d'aliments naturels, soit des coopératives conventionnelles. A partir de l'ensemble des données que je pouvais considérer comme assez typiques des Clubs, j'ai néanmoins pu constituer un tableau d'ensemble (voir tableau 3) qui indiquait les grandes tendances des Clubs alors actifs au Québec.

On peut y voir que le gros des clubs était concentré dans 4 régions (Montréal, Québec, Bois-Francs et Abitibi-Témiscamingue), la situation entre ces régions et à l'intérieur de chacune d'elles variant par ailleurs beaucoup. Dans la grande région de Montréal, les clubs étaient certes beaucoup plus nombreux (25), mais le nombre de membres par club y était le plus bas (89). Par ailleurs, à l'intérieur de cette région, les clubs de l'Ile étaient eux-mêmes moins peuplés que ceux de la Rive-Nord et de la Rive-Sud. Pour la région de Québec, les clubs étaient concentrés dans la ville de Québec et les environs (5) et au Témiscouata, où les 6 clubs comptaient plus de membres (123). Dans les Bois-Francs, il y avait une très forte concentration autour de Victoriaville et Plessisville, soit 8 sur 10. Enfin, l'Abitibi-Témiscamingue représentait une situation exceptionnelle avec 11 clubs rejoignant en moyenne 278 membres chacun, ce qui mettait cette région loin en avance sur les autres en terme de présence du mouvement. A elle seule, cette région comptait environ 25% du nombre total de membres de tous les clubs du Québec.

Tableau III

Répartition des clubs d'après la région administrative,
selon la taille, le volume des ventes et l'affiliation, 1980

| Région | Nombre de clubs | Moyenne de membres par club | Nombre de clubs de | | Ventes hebdomadaires moyennes | Clubs affiliés à FMC |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|--------------|-------------------------------|----------------------|
| | | | -150 membres | +150 membres | | |
| Est du Québec | 5 | 166 | 3 | 2 | 62 | 2 |
| Lac St-Jean | 5 | 150 | 3 | 2 | 72 (2) | 0 |
| Québec-Témiscouata | 11 | 98 | 9 | 2 | 52 | 2 |
| Bois-Francs Trois-Rivières | 10 | 105 | 10 | 0 | 40 | 1 |
| Estrie | 4 | 168 | 2 | 2 | 48 | 4 |
| Montréal-Ile | 6 | 68 | 6 | 0 | 34 | 1 |
| Montréal-Sud | 13 | 128 (1) | 9 | 4 | 45 | 7 |
| Montréal-Nord | 6 | 98 | 6 | 0 | 40 | 4 |
| Gatineau | 2 | 178 | 1 | 1 | 80 (2) | 1 |
| Abitibi-Témiscamingue | 11 | 278 | 4 | 7 | 80 | 2 |
| Total | 73 | --- | 53 (3) | 20 (4) | -- | 24 |

(1) On retrouve là un club de plus de 500 membres; si on l'isole des autres, la moyenne baisse alors à 96.

(2) Un des clubs a plus de 300 membres et vend au grand public.

(3) Nombre moyen de membres : 87.

(4) Nombre moyen de membres : 307.

Par ailleurs, les clubs plus gros (plus de 150 membres) se retrouvaient principalement dans les régions périphériques : Abitibi-Témiscamingue, Est du Québec (Gaspésie essentiellement), Témiscaouata, Lac St-Jean, et zone limite entre la Beauce et les Cantons de l'Est. Quant aux ventes, elles enregistraient une croissance exponentielle d'après le nombre de membres : plus les membres étaient nombreux, plus les achats d'épicerie s'élevaient au point de représenter le panier d'épicerie au complet. Enfin, l'affiliation à la FMC ne semblait pas suivre de tendances particulières, sauf qu'elle était plus importante dans les régions Sud et Nord de Montréal et en Estrie.

Par delà les variations déjà identifiées entre les grand types de clubs, le tableau d'ensemble et les autres données connues ne permettaient pas de conclure que les clubs reconnus tels dans le relevé présentaient le profil général attendu ou s'en écartaient. Malgré tout, les critères retenus me semblaient indicatifs des grandes tendances alors décelables.

Quant aux projets personnels, ils devaient être établis pour les trois principales catégories d'acteurs impliqués dans ces coopératives, soit la base des membres, les dirigeants-administrateurs et le personnel salarié. A travers ces projets personnels, il s'agissait d'apprécier les attentes et la perception du rôle (ou le degré d'implication) à l'égard du projet de club, de même que l'impact de celui-ci sur le vécu personnel. C'est la mesure de la charge historique ou sociétale

contenue dans la participation à la coopérative et de la correspondance entre les projets des diverses catégories d'acteurs que je voulais dégager.

Par le projet organisationnel, je voulais appréhender la coopérative comme un tout produit par l'articulation et la cohésion des différents types de projets personnels. Le niveau de projet peut par exemple être élevé pour les dirigeants et l'être moins pour la masse des membres, ce qui peut amener les dirigeants soit à réajuster leurs attentes et contribuer ainsi avec la base à un projet organisationnel moins élevé, soit à orienter le recrutement et la formation vers une intégration au projet organisationnel tel qu'ils l'ont défini au départ. C'est dire qu'alors l'analyse sociologique s'intéresse non seulement aux discours dominants de départ, mais aussi aux activités concrètes d'un groupe à travers les interactions d'individus et de sous-groupes appelées à évoluer avec le temps, la durée étant un facteur important à considérer dans l'analyse des pratiques émancipatoires et de changement social. La coopérative devait alors être examinée à travers :

- ses conditions historiques particulières : contexte d'émergence, buts d'origine, composition, contraintes, difficultés, solutions trouvées;
- l'état actuel de son fonctionnement : discours officiels et pratiques à l'égard de la gestion courante des opérations, des rapports interpersonnels, des choix politiques de court et moyen terme, ainsi qu'à l'égard de l'information, de l'éducation et de l'action politique locale et globale;

- enfin, les perspectives globales et à long terme envisagées pour la coopérative par les différentes catégories d'acteurs.

Il ne s'agissait donc pas pour moi d'une intervention sociologique au sens de Touraine, procédant à partir d'une analyse de second niveau en retirant les acteurs de l'action immédiate pour les amener avec les acteurs d'un autre groupe à s'interroger sur le sens de leur action; c'était au premier niveau des pratiques concrètes que je voulais investiguer, croyant que les discours des acteurs sur eux-mêmes et leurs actions sont moins crédibles que la traduction qu'ils en font dans leurs pratiques réelles. Ce qui ne veut pas dire que je déniais toute valeur à l'analyse de second niveau, de type intervention sociologique, mais je croyais que celle-ci doit s'appuyer sur l'analyse de premier niveau, qui doit être produite par le sociologue, et être confrontée aux pratiques des groupes étudiés. Par l'analyse de premier niveau, c'est encore une fois le groupe réel qui sert de référence, de contexte premier d'où peut s'amorcer l'analyse de second niveau.

La méthode choisie empruntait donc une forme assez classique d'observation participante; le groupe était considéré comme parfaitement apte à produire lui-même le sens de son action, invité à se mettre en réflexion avec le chercheur sur les divers aspects de son vécu, et à réagir aux questions et observations du chercheur, mais en étant bien averti que la recherche ne voulait autant que possible pas modifier les dynamiques internes et les orientations du groupe au-delà de ce que le groupe lui-même était prêt à intégrer. Autrement dit, les intérêts du

groupe et du chercheur sont communs à plusieurs égards, mais ils sont distincts dans la mesure où le groupe est davantage préoccupé d'action et de survie ou de développement, sa préoccupation pour la recherche étant partagée avec le chercheur qui, par ailleurs, en demeure le maître d'oeuvre. J'avais cependant prévu au départ mettre à la disposition des groupes le plus grand nombre possible d'informations et d'analyses utiles au fonctionnement du groupe, tout comme il était entendu que les monographies produites leur seraient soumises pour rétroaction, en vue d'une plus grande validation et d'un contrôle de leur part sur la diffusion d'informations les concernant. J'étais également disponible pour des collaborations à certains dossiers et travaux où ma compétence pouvait être utile, dépendant de ma disponibilité.

La cueillette prévue des informations comportait des entrevues centrées non-dirigées auprès d'informateurs-clés pour ce qui concerne l'historique (promoteurs, fondateurs et dirigeants passés), l'état du fonctionnement actuel (dirigeants en place) et l'examen des projets personnels d'un échantillon de membres autres que les dirigeants et ayant plus d'un an d'adhésion ou de travail. J'envisageais d'interviewer quelque 25 membres au total par coopérative. La démarche prévoyait également une recherche documentaire systématique (procès-verbaux, journaux internes, documents produits), un sondage auprès du plus grand nombre de membres possible, et la participation aux principales activités de la coopérative (assemblées générales, réunions du CA, de comités, fêtes, opérations courantes). En outre, je voulais obtenir un point de vue global sur le mouvement en suivant autant que possible les principales

activités de l'inter-club de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Fédération des clubs.

La première coopérative que j'ai approchée sur l'Ile de Montréal ayant refusé de participer, c'est dans la banlieue nord que le club de type comptoir fut choisi; je réussis à obtenir l'accord des administrateurs de ce club en juin 1981. Le club de l'Abitibi-Témiscamingue agréa à ma demande dès le premier contact en août de la même année. Dans les deux cas, j'ai rencontré le conseil d'administration et leur ai fourni une version résumée de mon projet ainsi qu'un protocole (voir annexe I) dans lequel je précisais les engagements réciproques, soit pour leur part, les limites et les exigences de la collaboration demandée et pour ma part les règles déontologiques que je m'engageais à respecter.

Dans le cas du club "comptoir", mon observation participante a démarré dès l'été 1981, alors que j'ai participé durant quelques semaines aux activités d'ouverture du magasin et effectué quelque 12 entrevues auprès de dirigeants et de membres fondateurs (voir schémas d'entrevue en annexe II et III). Dans les deux années qui ont suivi, j'ai maintenu des contacts réguliers, participant aux assemblées générales et à 6 rencontres du conseil d'administration et de comités, et effectuant à l'occasion certains travaux avec des membres dans des dossiers courants : étude de prix, analyse des catalogues de fournisseurs, prise d'inventaire. Le sondage administré auprès des membres fut préparé avec des membres du CA, qui ont ainsi pu introduire des questions les intéressant particulièrement; le rapport fut diffusé au CA et les principaux

résultats furent présentés lors d'une assemblée générale. A compter de l'automne 1983, ma participation aux activités de la coopérative fut moins soutenue, se limitant aux assemblées générales et à une visite durant l'été. Pour des considérations de disponibilité personnelle, mon projet de soumettre aux membres une première version de la monographie ne fut finalement pas réalisé; de même, le nombre d'entrevues systématiques fut moindre (15 au lieu de 25) que prévu, étant remplacées par des contacts informels et des échanges que j'ai pu avoir avec plusieurs membres lors des diverses activités auxquelles j'ai participé.

Dans le cas du club de l'Abitibi-Témiscamingue, l'observation s'est effectuée à compter de l'automne 1981; j'ai assisté à toutes les rencontres du conseil d'administration et de l'assemblée générale durant plus d'un an, jusqu'à la fin de 1982 et durant cette période, avec l'aide d'un assistant de recherche, j'ai effectué 15 entrevues suivant le même schéma que pour le club comptoir et ai participé à quelques occasions aux activités courantes du magasin. Une première version d'une courte monographie à caractère historique fut distribuée dès l'hiver 82 aux membres du CA et discutée avec certains membres qui avaient été interviewés. Le sondage fut préparé en concertation avec le comité responsable de la politique d'achats, et le rapport fut diffusé et discuté avec le CA à l'automne 82. A compter de l'hiver 83, mes contacts furent plus épisodiques, se produisant surtout à travers la collaboration que j'ai apportée à un projet de mise sur pied d'un regroupement régional de coopératives, dont la coopérative étudiée était le maître d'oeuvre. Je n'ai pas fait le dépouillement systématique des procès-verbaux comme il

était prévu; ceci fut d'abord dû à un problème de disponibilité, mais aussi à l'abondance de documents produits par la coopérative sur son vécu, et le caractère sybillin des procès-verbaux me semblait rendre moins utile cette opération par ailleurs très onéreuse en temps.

Durant toute cette période, j'ai maintenu des contacts avec les principaux dirigeants, à travers les activités de l'inter-club régional, jusqu'à la formation de la coopérative régionale qui l'a remplacé, et ai participé au congrès de fondation de la Fédération des clubs. J'ai également produit quelques articles dans la revue Possibles et dans la revue Coopératives et développement, où j'ai fait part de certaines constatations de ma recherche.

Une aussi longue période de cueillette des données, l'écart entre le plan de cueillette et sa réalisation, de même que le décalage entre la cueillette principale et la production du rapport ne sont certes pas parmi les procédés méthodologiques les plus recommandables. Je suis conscient que mes données ont un peu vieilli et en même temps je réalise que mon projet était trop ambitieux au départ, compte tenu de mes ressources et de ma propre expertise. Je crois néanmoins que la qualité de la recherche en elle-même n'en est pas diminuée. Il est certain que j'aurais eu intérêt à établir une comparaison plus systématique entre les catégories d'acteurs quant à leurs projets personnels; je ne pourrai le faire de la façon souhaitée parce que je n'ai pu appliquer mon plan d'entrevue aux membres de la base ainsi qu'aux employés, dans le cas du club de l'Abitibi. Les informations informelles recueillies, mes

observations et les résultats du sondage compenseront cette lacune en partie. De même la notion de projet organisationnel ne sera pas tout à fait celle que j'avais prévue au départ; elle s'alimentera à la mise en relation des pratiques émancipatoires reconstituées par moi à partir des discours des acteurs, des pratiques observées et des profils de mouvement social obtenus à partir de ce qui me semble se dégager des projets personnels que je peux apprécier avec l'information dont je dispose. Interprétées avec prudence, les analyses ainsi obtenues apparaissent malgré tout d'une valeur satisfaisante. Par ailleurs, le délai écoulé entre les premières observations et les dernières, qui datent de 1985, a l'avantage d'introduire un élément d'évolution temporelle qui permettra d'avoir un point de vue plus "mature" sur les groupes étudiés. Dépendant de l'évolution qu'ils ont connu à travers cette période, je peux vérifier la validité des premières observations et voir à l'oeuvre les effets du changement que tout groupe est appelé à connaître; dans les cas qui m'intéressent, ces effets furent assez importants, obéissant à la conjoncture difficile vécue par tous les groupes et particulièrement les coopératives de consommateurs depuis cinq ans. Ainsi, le club comptoir a fermé ses portes en novembre 1985 par insuffisance de renouvellement de son membership (ce fut une liquidation) et le club de l'Abitibi-Témiscamingue a vu ses employés se syndiquer et déclencher la grève en 1985; dans les deux cas, je termine donc la recherche sur une problématique complètement nouvelle, qui pourrait entraîner des façons de voir les rapports au changement différentes de ce que j'ai pu identifier à travers la première période d'observation et de cueillette. Ceci pourrait indiquer s'il en était besoin qu'une recherche semblable n'est finalement jamais terminée...

PARTIE II

Deux études de cas

INTRODUCTION

La présentation des résultats consistera d'abord en l'examen des 2 cas que j'ai étudiés. Pour chaque cas, j'identifierai les éléments expliquant l'émergence du projet en termes de circonstances, de liens externes, d'acteurs, d'objectifs recherchés et de règles de fonctionnement recherchés, et je dégagerai les principales étapes de développement. Dans un second temps, je procéderai à l'identification et à l'analyse des pratiques émancipatoires suivant la grille des champs de pratique et j'esquisserai une synthèse provisoire des rapports au mouvement social, de même que les principaux éléments de projet organisationnel.

Les 2 chapitres ainsi constitués seront suivis d'un chapitre synthèse qui tentera d'établir les convergences et divergences observables entre chaque cas et de dégager les perspectives du mouvement d'ensemble à travers le retour sur la grille d'analyse.

Puisque je ferai grandement appel à des témoignages pour illustrer ma présentation et mon analyse, indiquons dès maintenant pour chaque cas les principales coordonnées des personnes interviewées, de façon à pouvoir les situer en regard de chaque projet.

Pour le Club Alimentaire Coopératif de Malartic le groupe se composait des personnes suivantes:

- Roger, fut gérant du Club de 1971 à 1984 et est depuis directeur de la nouvelle coopérative régionale.

- Robert, ex-enseignant et animateur social, fut un des premiers présidents et gravita autour du CA durant la majeure partie de l'existence de la Coopérative; depuis 1984 occupe la fonction de gérant. Président de la Coopérative Régionale depuis 1984 et de la FCCC.

- Eusèbe, mineur maintenant à la retraite, membre depuis le début, membre du CA en 1981.

- Eliane, retraitée, épouse d'un des fondateurs, figure parmi les premières militantes du projet. Demeure maintenant à l'extérieur de Malartic et n'est plus membre.

- Jeanne, militante depuis le début, pompiste au gaz-bar.

- Serge, conseiller en orientation, secrétaire du conseil d'administration en 1981-82, membre du Club depuis 1980.

- Guy, professeur, militant des tous premiers temps, membre du CA dans les premières années, revient au CA en 1981. Fut échevin dans le groupe du RCM de 1975 à 1979.

- Alphonse, mineur, membre du Club depuis 1972, membre du CA en 1981.

- Suzelle, travailleuse au foyer, membre du Club depuis 1980, membre du CA et secrétaire du CA en 1982.
- Colette, secrétaire, membre du Club depuis 1979, membre du CA de 1979 à 1982.
- Roland, mineur, membre du Club depuis 1975, membre du CA de 1979 à 1982.
- Claudette, travailleuse au foyer, membre de la coopérative depuis 1 an et du CA en 1982.
- Oliva, travailleur social, membre du Club depuis 1972, président du CA en 1981-82 et de la FCCC durant la même période.
- Armand, retraité, ex-agronome, membre du Club depuis 1972 et du CA de 1979 à 1982.
- Denise, commis comptable au Club à temps partiel et membre du CA en 1982.
- Jeanne d'Arc, retraitée, travailleuse au foyer, membre du Club depuis le début, membre du CA depuis 1981.
- André, mineur, membre du Club depuis 1974, siège au CA en 1982 et 1983.

- Gislaine, membre depuis le début et membre du CA en 1982.

Pour le Club Coopératif de Consommation du Grand Ste-Thérèse, le groupe de membres interviewés était composé des personnes suivantes :

- Lise, secrétaire de direction, fondatrice promotrice et principale animatrice du projet durant toute sa durée. Membre du CA au début et y est revenue en 1981.
- Louise D., agente de sécurité, a fait partie du groupe initial. N'a jamais siégé au CA.
- Louise C., conseillère à l'ACEF, responsable de la comptabilité, membre depuis le début et membre du CA en 1977.
- Monique, professeure de philosophie, dans un CEGEP; avec Lise, promotrice initiale du projet et membre du CA au début.
- Micheline, pilote de voiture, membre depuis le début, responsable des caisses et membre du CA en 1977.
- Pierre, frère de Louise C., technicien en informatique, membre depuis le début, membre du CA à 2 reprises, au début et en 1980-81.
- Claude, permanent syndical, membre depuis le début. N'a jamais siégé au CA.

- Michel, animateur social dans un CLSC, membre du groupe initial, a quitté en 1978.
- Charles, professeur de musique à l'Université de Montréal, membre depuis 1979, membre du CA en 1980-81.
- Georgette, travailleuse de garderie à temps partiel, membre depuis 1979 et au CA en 1981-82.
- Yvon, membre depuis 1979, membre du CA en 1981-82.
- Diane, épouse d'Yvon, travailleuse au foyer.
- Ginette, travailleuse au foyer, membre depuis 1978 et membre du CA en 1980-81.
- Olida, retraité, ex-professeur de mécanique automobile, membre depuis 1980, membre du CA en 1981-82.

Au moment des entrevues, l'âge moyen des répondants était de 43 ans à Malartic, avec une répartition très équilibrée entre 25 et 70 ans. A Ste-Thérèse, la moyenne d'âge était de 40 ans, avec une forte concentration entre 30 et 40 ans (plus de la moitié). A Malartic comme à Ste-Thérèse, la plupart des personnes interviewées siégeaient au conseil d'administration, les autres étant rencontrées à titre de membres-fondateurs.

CHAPITRE IV

Le Club d'Abitibi-Témiscamingue

4.1 LE PROJET À SON ORIGINE

Avant d'aborder la démarche particulière qui caractérise ce projet, il me semble important de référer à la dynamique socio-économique et communautaire d'ensemble à l'intérieur de laquelle elle s'est insérée.

4.1.1 Le contexte d'émergence

Le Club Alimentaire coopératif de Malartic fut l'un des premiers à émerger au Québec, en décembre 1970. A l'époque, il y avait quelques comptoirs qui venaient de se former dans la région de Montréal, dont certains avaient pris le statut d'organismes sans but lucratif; Malartic fut cependant le premier club à adopter une orientation qui devait l'amener à rechercher la forme supermarché telle que décrite précédemment.

Malartic est une petite ville minière fondée en 1937, dans le mouvement de développement entraîné par la mise en valeur des gisements miniers découverts dans le prolongement de la "Faille de Cadillac". Ainsi nommée pour désigner le système géo-physique particulier qui caractérise le sud de l'Abitibi, cette faille ou anomalie est logée dans un long corridor géographique s'étendant depuis le Nord-Est ontarien jusqu'à la limite est de l'Abitibi et où on retrouve la plupart des mines ayant donné naissance aux villes qui ont surgi en Abitibi dans la première moitié du siècle, particulièrement dans les années 1920-1940.

En 1960, Malartic et ses environs immédiats rassemblaient près de 7,000 habitants, pour la plus grande partie reliés à l'exploitation des 7 mines du secteur environnant¹. Le très fort taux de syndicalisation de ces travailleurs et le très fort militantisme qui caractérisait leur syndicat (les Métallos) faisaient qu'on était là en présence d'une culture ouvrière traditionnelle très affirmée.

De florissante qu'elle était jusque là, la situation économique commença à se détériorer durant les années 60 à cause de la conjoncture difficile que connurent les mines d'or durant cette décennie. Après la détermination d'un prix fixe pour l'or après la 2^e guerre, la rentabilité des mines avait diminué graduellement et, pour plusieurs, la production n'était maintenue qu'en vertu des programmes de subventions aux mines d'or institués par le gouvernement fédéral. L'insuffisance de ces programmes et la diminution de la valeur des gisements provoquaient la fermeture ou la réduction des activités des mines de la région. Comme plusieurs autres villes minières, Malartic connut alors une régression importante de sa population, laquelle passa de 7000 en 1961 à 5400 en 1971 et à moins de 5000 en 1976. Dans le secteur minier, le nombre

1. Outre les mines qui recrutaient au-delà de 800 travailleurs, les principaux employeurs locaux étaient l'hôpital local, qui obtiendra une vocation régionale à compter de 1970, et 2 entreprises liées à l'exploitation forestière et à la transformation du bois. Ces dernières entreprises employaient quelques 300 personnes alors que l'hôpital comptait environ 100 employés.

d'emplois passa de plus de 800 à moins de 500 entre 1968 et 1973². Une telle décroissance fut accompagnée de la fermeture de quelques industries de service (boulangerie, laiterie), de même que de commerces locaux et de services gouvernementaux; il faut dire aussi que certaines de ces fermetures étaient entraînées par l'attraction de plus en plus forte exercée par Val d'Or sur le plan commercial, économique et administratif³. Le départ de quelques centaines de familles de mineurs vers d'autres centres miniers plus au nord alors en développement⁴ avait pour effet de réduire le chômage qui, de massif qu'il était, serait devenu astronomique; mais elle entraînait aussi des distorsions importantes dans la structure démographique, l'émigration se situant essentiellement dans les classes d'âges plus jeunes de la pyramide.

Le climat socio-économique d'avant 1970 était donc à la crise, à la désorganisation et à l'insécurité⁵. Mais il y avait aussi des éléments socio-politiques qui avaient contribué à créer un certain clivage au

-
2. Ces données sont tirées d'un rapport de l'OPDQ produit en 1977 dans le cadre du "Colloque sur Malartic en l'an 2000".
 3. Vald'Or est une ville de près de 25,000 personnes, située à moins de 30 kilomètres de Malartic.
 4. Notamment Matagamí et Joutel.
 5. Suivant un sondage fait par un groupe d'étudiants en 1970, la grande majorité des travailleurs croyaient devoir éventuellement déménager pour se trouver un emploi.

sein même de la communauté, et qui s'était principalement cristallisé lors d'une grève à la principale mine du secteur en début de 1970.

"Dans ces années-là, il y avait eu des grèves assez importantes, entre autres la grève de la East, et puis les commerçants s'étaient prononcés contre la grève. Ils étaient contre justement parce que cela ne leur rapportait pas les revenus. Ils n'avaient pas supporté les travailleurs et puis ça avait réveillé le monde davantage. Les travailleurs savaient qu'ils avaient donné leur argent à l'épicerie et puis, dans les journées difficiles, ils n'étaient pas épaulés par eux."

(Roger)

Plusieurs travailleurs syndiqués avaient déjà le net sentiment de se faire exploiter par les commerçants locaux. Mais si ces événements, tout comme le contexte socio-économique difficile, eurent pour effet de conscientiser davantage de travailleurs sur leurs conditions, ce n'est pas ce qui avait généré directement l'idée du comptoir.

"Les mines parlaient de fermeture et il y en avait déjà une qui avait fermé ses portes. Les mineurs commençaient à être vraiment inquiets. Mais ce n'est pas l'inquiétude elle-même de perdre leur job qui les a amenés à se former un club alimentaire. Ça faisait déjà plus longtemps que ça que ça se travaillait. Ça faisait 7-8 ans qu'ils avaient ça en arrière de la tête."

(Robert)

Le club a effectivement ouvert ses portes en 1970, mais on doit en faire remonter la lointaine conception à 1962, alors que déjà un groupe de mineurs syndiqués avait tenté de mettre sur pied un magasin coopératif et avait même recueilli un bon montant d'argent (25,000\$) pour ce faire. Le projet n'a pas abouti, et l'argent fut remis à ses propriétaires; par la suite, cependant, des actions d'achats de groupe eurent lieu de temps en temps. La fondation en 1965 de la Caisse d'Economie

des Travailleurs a également représenté un moment important de cette démarche d'organisation locale. Déjà, en 1955, on avait tenté de mettre sur pied une "Credit Union"; l'insuccès de l'entreprise n'avait encore là entraîné aucune perte d'argent pour ses adhérents, mais l'idée d'une organisation financière directement accessible et contrôlée par les travailleurs continuait de trotter dans la tête des militants syndicaux. Il n'y avait pas de Caisse Populaire dans le milieu⁶ et on avait encore très présente à l'esprit la faillite retentissante de la Caisse Populaire de Val d'Or survenue vers la fin des années 1950. Par contre, en 1965, le développement des Caisses d'Economie amorcé ailleurs au Québec représentait l'alternative qu'on recherchait : ça permettait de se donner un outil pour se dépanner individuellement en cas de grève et ça permettait d'attaquer les problèmes d'endettement vécus par nombre de travailleurs. La Caisse d'Economie de Malartic avait ceci de particulier qu'elle fut la première à demander et obtenir une charte de territoire, alors que jusque-là les Caisses d'Economie opéraient à l'intérieur même des cadres de l'entreprise où elles s'implantaient. Avec ce nouvel instrument, des travailleurs se formaient à la coopération et à la gestion, et en même temps s'amorçait un travail d'action sociale sur les problèmes du budget et de la consommation; en conjugaison avec le syndicat des Métallos, des militants de la Caisse d'Economie, notamment

6. Il y avait cependant des succursales de grandes banques.

Frank Martin qui deviendra le principal promoteur du Club Alimentaire, contribuèrent à la mise sur pied de "l'Association Coopérative d'Economie familiale" (ACEF) à Val d'Or en 1967 et du "Club des Consommateurs" en 1968.

Avec l'ACEF, ce sont des actions de dépannage et d'information sur le budget familial qui se réalisent, alors que le développement de la Caisse d'Economie entraîne la fermeture des deux compagnies de finance ayant pignon sur rue à Malartic. Avec le Club des Consommateurs, on tentera de regrouper les achats auprès de marchands avec qui on négociait des escomptes sur le prix de différents produits, notamment l'huile à chauffage, l'essence, les vêtements et aussi l'épicerie. Dans le cadre de ces ententes, on s'est aperçu assez vite que les marchands étaient les grands gagnants de l'échange : ils majoraient leurs prix de sorte que l'escompte représentait en fait le prix régulier ou encore ils donnaient le même escompte à tout le monde qui le demandait, et même davantage à ceux qui n'avaient pas la carte du club. L'action réalisée à travers le Club des Consommateurs aura quand même eu ceci de bon qu'elle aura permis, à partir de problèmes spécifiques et locaux de consommation, de monter une organisation qui, tout comme la Caisse d'Economie, fera travailler ensemble des travailleurs miniers, des enseignants et des militants sociaux.

Avec l'expertise administrative et financière développée autour de la Caisse d'Economie et l'appui toujours constant du Syndicat des Métallistes, on pouvait également se sentir prêt à aller plus loin. En fait,

tout se passait autour de ce centre névralgique qu'était le local des Métallos, où on retrouvait également la Caisse d'Economie et où toutes les rencontres du Club des Consommateurs se tenaient. D'ailleurs, le comité des femmes des Métallos organisait dans ce même local des activités sociales qui leur permettront d'apporter la contribution de base (300\$) avec laquelle le Club Alimentaire pourra démarrer. C'est également tout à côté de ce local que le Club ouvrira son premier magasin.

En 1969, l'idée d'un projet nouveau de coopérative alimentaire était à ce point avancée qu'un groupe du Club des Consommateurs et du syndicat des Métallos était allé à Thorn (Ontario) visiter une coopérative à contribution directe dont on avait entendu parler. C'est de cette formule dont on s'inspirera, parce qu'elle répondait bien aux critiques et aux craintes qu'on entretenait à l'égard des coopératives conventionnelles et de la formule COOPRIX alors émergente.

Comme derniers éléments de contexte de pré-émergence, mentionnons que si le Club Alimentaire est né surtout, à travers la Caisse d'Economie et le Club des Consommateurs, de la jonction des efforts de travailleurs militants provenant du milieu minier et de l'enseignement (ce qui était nouveau)⁷, il faut considérer que le climat politique changeait

7. Il y avait toujours eu de la méfiance de la part des mineurs à l'endroit des intellectuels et professionnels, et ce qui était nouveau aussi, c'était le militantisme des enseignants.

lui aussi. A Malartic, on retrouvera une forte clientèle créditiste. Beaucoup de travailleurs se reconnaissaient dans le discours populiste anti-"grosses compagnies et trusts" de Réal Caouette, le vivant aussi bien à travers leurs relations avec les compagnies minières contrôlées de l'extérieur qu'envers les commerçants et l'élite locale, qu'on voyait toujours pencher du côté des grosses compagnies. En outre, le discours péquiste du "Maîtres chez nous" et du "Québec aux Québécois" aura connu là comme ailleurs beaucoup de résonnances, surtout chez les militants plus politisés, avec une interprétation favorisant une approche de développement autonome des classes ouvrières et populaires, en lien avec les Comités de Citoyens alors actifs un peu partout au Québec.

De par leur caractère de nouveaux acteurs politiques, les militants péquistes et créditistes (ces derniers nettement majoritaires) de même que des chrétiens engagés réussissaient donc facilement à s'allier dans des projets concrets comme ceux du Club des Consommateurs et du Club Alimentaire. Il y eut également durant ces années un Comité de citoyens très actif; sur le plan politique, il réussit à sonner l'alarme et à mobiliser plusieurs groupes et individus autour des problèmes de la décroissance économique, de plusieurs problèmes sociaux locaux et autour de l'apathie et du peu de sens démocratique des autorités municipales et de l'élite économique locale. Pour certains, c'est le Comité des

citoyens qui est à l'origine du Club⁸. Egalement, on mettra sur pied un centre communautaire coopératif qui organisera des ateliers de production et des ateliers de réparation et distribution de vêtements et appareils électriques usagés. Tous ces projets et actions étaient liés, de sorte qu'on peut dire qu'à l'époque le milieu populaire faisait preuve à Malartic d'un dynamisme extraordinaire.

Sur un autre plan, le premier noyau de concepteurs et de promoteurs fut d'abord constitué d'hommes d'âge moyen, le militantisme d'avant garde étant alors davantage le fait de ce type d'individus. Dans le premier noyau de départ (12 personnes), on retrouvera cependant une dominante du côté des femmes. Comme on le verra plus loin, la réalisation du projet passait d'abord par des achats de groupe entraînant des modifications dans la planification de l'habituelle commande d'épicerie. Ce qui ne pouvait alors se réaliser sans l'implication des femmes, notamment des épouses des principaux leaders.

4.1.2 Les objectifs et les règles de fonctionnement

Le premier et principal objectif poursuivi par les promoteurs était de toute évidence de protéger et de revaloriser le pouvoir d'achat des travailleurs, notamment en matière d'alimentation, mais aussi en regard

8. Le principal animateur du comité (Claude Rousson) était le frère de celui qui deviendra un des principaux dirigeants du Club ; ce dernier avait d'ailleurs milité dans le Comité des citoyens.

de d'autres produits de consommation courante. Pour ce faire, on voulait devenir son propre distributeur et on avait même prévu dans la charte la possibilité d'organiser des activités de production, d'approvisionnement et de distribution sur un territoire débordant la zone immédiate de Malartic. Cette perspective orientée vers la structuration d'un réseau économique appartenant aux travailleurs correspondait à une idée de "prise en charge de nos affaires" autant comme démarche d'affirmation nationaliste que par besoin d'influencer le commerce local perçu comme peu favorable aux intérêts des travailleurs et des gagne-petits.

A ces objectifs de portée économique et politique s'ajoutait un objectif à caractère social, beaucoup moins avoué celui-là, mais non moins réel :

"c'était un espèce de club social en même temps, club social de travailleurs si tu veux. Ca avait cet aspect-là en tout cas. Surtout au départ, ça avait l'air plutôt d'une rencontre sociale entre un groupe de travailleurs. Au lieu d'être dans le club Richelieu, tu étais dans le Club Alimentaire."

(Robert)

Rappelons encore là le fait que tout au départ se préparait et se passait autour du centre syndical des Métallos, ce qui faisait de ce dernier un lieu où tous ceux qui gravitaient et voulaient graviter dans ce réseau de plus en plus actif pouvaient se rencontrer et se reconnaître. Par ailleurs, le projet de Club Alimentaire amenait d'autres gens que ceux ayant milité jusque-là au syndicat et à la Caisse d'Economie. On y voyait de plus en plus des femmes, des personnes âgées, et des personnes assistées sociales qui, disposant de temps libre, trouvaient

là une occasion d'occupation et de rencontre en même temps qu'elles s'associaient à un projet communautaire auquel elles pouvaient s'identifier.

Quant aux règles de fonctionnement, elles seront définies d'après ce qui avait été observé ailleurs en Ontario et au Québec, mais avec des caractéristiques permettant d'associer la plus grande démocratie possible⁹ à la participation fonctionnelle aux opérations, à la réduction des services et à la possibilité d'un développement autonome. Ainsi on choisira dès le départ de souscrire une part sociale de \$100, à verser sur 5 ans, ce qui permettait aux personnes à faible revenu d'adhérer tout en assurant à la coopérative un financement autonome sur un long terme. Quant aux structures et modalités de fonctionnement, elles n'étaient pas clairement définies en dehors des règlements relatifs au conseil d'administration (CA), à l'assemblée générale (AG) et aux tâches du gérant, dont on prévoyait l'insertion dans le projet dès que ce serait possible. Ce sont toutes les caractéristiques qui distinguaient le club de Malartic des autres comptoirs de Montréal, qu'on jugeait trop dépendants des gouvernements et des organismes charitables; ça ressemblait plus à ce qu'on avait vu en Ontario et à ce que la FMC envisageait avec ses Clubs Populaires, à la différence que la tradition ouvrière y était dominante et qu'on retrouvait à Malartic une volonté très claire de prise en charge.

9. On prévoyait des assemblées générales (AG) aux 3 mois et le contrôle de l'AG sur les budgets de dépenses et sur les orientations. Voir annexe IV pour les principales coordonnées techniques.

4.1.3 Les liens externes

Hormis les liens mentionnés avec les syndicats locaux, la Caisse d'Economie, l'ACEF régionale, le Club des Consommateurs et le Comité des Citoyens, qui sont des organisations locales dont il est directement issu, le Club Alimentaire connut une démarche assez autonome de promotion et de démarrage. Son seul support financier externe au groupe lui-même furent le \$300 investis par le Comité des Femmes du Syndicat des Métallos et quelques parts sociales de soutien investies ultérieurement par des syndicats régionaux, notamment le syndicat des Travailleurs de l'enseignement. On put cependant compter durant l'année précédant l'ouverture sur l'appui technique de deux étudiants stagiaires en Travail Social encadrés par le Conseil de Développement Social du Nord-Ouest (CDSNOQ), ce qui permit au noyau de base de mettre au point son projet en l'expérimentant graduellement. Par la suite, le principal promoteur du Club deviendra animateur social au CDSNOQ et en tant que tel pourra continuer à donner un coup de main, notamment au plan de la formation. C'est dire à quel point le leadership fut issu et intégré au milieu, d'abord produit par des militants syndicaux et des organisations locales, de qui viendront les idées, les projets et les actions permettant au noyau de base de se constituer et au projet de connaître un développement très rapide, une fois lancé.

4.2 LES GRANDES ÉTAPES

La vie du Club Alimentaire Coopératif de Malartic me semble avoir passé à travers les trois grandes étapes suivantes :

- 1- le démarrage, le rodage et l'envol : 1970-1974
- 2- la période politique : 1975-1980
- 3- la relance et la consolidation : 1981-1986

1- Le démarrage, le rodage et l'envol (1970-1974)

Durant l'année 1970, on avait fait des commandes expérimentales pour se faire un peu la main et, avec l'aide des étudiants du CDSNOQ, on avait fait les démarches d'obtention de la charte. On avait alors décidé d'abolir le Club des Consommateurs, le Club Alimentaire reprenant à son compte les dossiers et ententes déjà en marche. En décembre 1970, on est prêt à se lancer ouvertement dans l'aventure de l'alimentation. On n'avait pas pris trop de risques, choisissant de procéder très prudemment et graduellement. On avait loué à peu de frais un ancien magasin devenu propriété d'un membre et on avait limité les coûts d'opérations au minimum, le magasin n'étant ouvert que deux jours par semaine et la contribution étant fixée à 0,90\$ par semaine. Au départ, il n'y avait pas d'inventaire, à peu près pas d'équipement et tout reposait sur le bénévolat. On s'était fait des prévisions pour 3 mois seulement et on savait que pour arriver il fallait être 43 membres. A l'ouverture, vingt-cinq membres, dont cinq ou six professeurs, avaient signé le contrat et on avait bien confiance de pouvoir recruter rapidement les 18 autres.

La première année fut difficile; on ne vendait que de l'épicerie et on avait pour tout inventaire que ce qui restait des caisses achetées à travers les commandes données d'avance par les membres d'après une

liste très limitée de formats et de marques. C'était la grande débrouille et le recours à l'exploit individuel. Tel membre fournit le dépôt à l'Hydro-Québec, un autre verse sa part sociale au complet à condition qu'on achète des paniers, un troisième prend l'initiative de peindre une enseigne annonçant le magasin. Tous se croisaient les doigts pour que les fournisseurs n'escomptent pas leur paiement avant qu'on ait vendu tout le stock. Au départ, les commandes étaient très limitées et le chiffre d'affaire très réduit : quelque \$12 à \$15 par membre, pour environ \$300 au total par semaine.

Dans le milieu, les membres du Club étaient vus comme des aventuriers, des rêveurs, se faisant souvent traiter de "vendeux de cannes". Plusieurs leur prédisaient une faillite avant la fin de l'année. Le conseil d'administration de neuf personnes, où on retrouvait des travailleurs en majorité, était sur le qui vive continuel, étant convoqué à tout moment, souvent plus d'une fois par semaine, pour prendre des décisions qu'aujourd'hui on qualifie de "niaiseries". Tout le monde était en apprentissage et en apprivoisement mutuel, tant au plan de la gestion financière et comptable qu'au plan du fonctionnement collectif; on s'habituaît en groupe à régler de petits problèmes et la réticence naturelle des mineurs envers les professeurs et autres intellectuels s'estompait. Le premier président sera d'ailleurs un professeur, fils d'un mineur de la place, et on s'apercevra vite que les enseignants peuvent donner un bon coup de main dans les papiers.

Par ailleurs, les travailleurs eux-mêmes seront plutôt lents à embarquer, étant un peu méfiants pour certains à l'égard des coopératives, et aussi parce qu'on trouvait que le club n'offrait pas un grand choix et qu'on était habitué à acheter à crédit. Malgré tout, on avait confiance :

"on était confiant parce que justement, on regroupait un bon groupe de monde : même si au départ on était vingt-cinq, ce n'était pas la mer à boire mais on savait, on n'avait pas rien que l'espérance, on savait qu'on allait rejoindre d'autre monde. On savait que les syndicats étaient assez forts dans ce temps-là, puis on savait qu'on était pour rejoindre les membres des syndicats, puis il fallait prouver quelque chose parce qu'il y en a tout le temps qui sont incrédules avant de s'embarquer dans quelque chose. Comme dans la caisse d'économie, d'ailleurs, ce n'est pas tout le monde qui a embarqué dans les premiers temps : ils ont adhéré au fur et à mesure qu'on a prouvé quelque chose. On savait au niveau du club qu'au fur et à mesure qu'on prouverait quelque chose, surtout économiquement, qu'il y en a d'autres qui adhèreraient."

(Roger)

Après trois mois, on sera plus de 50 membres et on engagera alors une gérante à temps partiel. C'est par les contacts et la persuasion personnelle que le recrutement se faisait, l'augmentation des membres et la rentrée du capital permettant d'accroître graduellement l'inventaire. A la fin de 1971, on aura atteint le cap des 125 membres, et on avait engagé trois employés à temps partiel. Après une première année d'opérations, le volume de distribution atteignait plus de \$86,000 et le capital social versé sera de \$4,500. Avec une telle croissance, le petit magasin de 600 pieds carrés était devenu beaucoup trop étroit; en même temps, on voulait augmenter les services et accroître encore le nombre de membres. On engage alors à la gérance celui-là qui avait mis sur pied et dirigé la caisse d'économie, Roger Casabon. Ce dernier ne

connaissait pas l'épicerie plus que les autres, mais il connaissait les chiffres et c'était un militant coopérateur convaincu en qui on avait d'autant plus confiance qu'il était un ancien mineur. C'est sur lui que reposera désormais une grande partie du leadership du club, qu'il partagera avec quelques leaders du début. Du noyau d'amis et de militants convaincus que ces derniers constitueront, viendront les idées et les projets à soumettre aux membres pour rationaliser le fonctionnement demeuré plutôt chaotique jusque-là et entreprendre les démarches qui mèneront au véritable décollage du projet :

"Il n'y a pas eu de décisions de prises à l'aveuglette ; on a discuté, rediscuté, reparlé. Je me rappelle après les assemblées, on allait prendre une petite bière ensemble, puis on parlait de la coop jusqu'à 3 heures du matin. Bien des problèmes se sont réglés là. On arrivait au CA, toutes les idées étaient là parce qu'on avait discuté, on avait brassé ça ensemble sur tous les bords."

(Roger)

En 1972, après un sondage auprès des membres et suite à de nombreuses discussions en CA et en AG, on décidera d'acheter un local plus grand avec équipement et inventaire compris, qu'on financera grâce à un emprunt à la Caisse d'Economie.

La réputation des administrateurs étant établie et les services étant améliorés et accrus en termes d'espace, d'inventaire et d'équipement, la demande de nouvelles adhésions devint alors massive. Après l'ouverture du nouveau magasin, où on emménagea grâce à une corvée des membres, on enregistra quelque 75 nouvelles adhésions dans les trois semaines qui ont suivi. A la fin de 1973, on atteignit les 325 membres

et le bénévolat, organisé en treize équipes assurant à tour de rôle une semaine d'opérations aux trois mois permettait de bien compléter le travail des employés salariés qui assuraient les principales tâches techniques : caisses, boucherie, fruits et légumes, commande et contrôle de la marchandise d'épicerie à placer dans les tablettes et affectation des tâches aux bénévoles à chaque semaine. A ce moment, on avait l'impression d'avoir fait les apprentissages de base et d'avoir acquis la maîtrise du projet; la situation financière était saine, la comptabilité tenue de façon adéquate et les rapports financiers trimestriels régulièrement transmis et expliqués le plus simplement possible aux membres lors des AG qui attiraient toujours de 75 à 100 personnes, parfois beaucoup plus. Outre que l'ensemble des activités liées à l'épicerie, y compris l'approvisionnement, opérait de façon satisfaisante et économique¹⁰, on avait réussi à structurer la gestion d'ensemble de l'organisation à travers des mécanismes fonctionnels assurant l'information et l'éducation, le bénévolat lié aux opérations et à l'entretien, de même que la participation active au CA et aux rencontres et actions régionales dont on se faisait les concepteurs et les promoteurs les plus actifs. A ce dernier titre, on envisagera avec les huit autres clubs de la région formés entre 1970 et 1973, des sessions de formation à la comptabilité, le regroupement des assurances collectives pour le

10. Grâce aux escomptes obtenus des fournisseurs et surtout à la participation des membres par leur travail et par leur capital, le coût moyen d'opérations se maintient à 5% du volume global du chiffre d'affaire, alors que dans un marché privé conventionnel, le coût standard est d'au moins 20%.

personnel et la mise sur pied d'un premier Inter-club permettant de négocier les achats de tous les clubs auprès d'un même fournisseur.

Mais, en début de 1974, on se retrouvait à nouveau à l'étroit dans le magasin et on avait la certitude qu'on avait encore du développement à faire. Cette fois, on pensait à un édifice neuf qui permettrait des agrandissements ultérieurs et surtout on songeait à se doter d'un grand terrain sur lequel on pourrait développer de nouveaux projets, comme un poste d'essence et un garage par exemple. Encore là, sondages, consultations, analyses et débats en CA et en AG permirent de prendre le pouls des membres et de se convaincre d'aller de l'avant avec un projet pour lequel on décidera d'investir une seconde part sociale de \$100 payable sur quatre mois et on procèdera à la construction en recourant à la corvée.

Pour les principaux leaders, de tels développements ne représentaient aucun risque. Les calculs étaient faits pour assurer minimalement le fonctionnement technique et financier avec le nombre de membres déjà actifs et le fait qu'un fort pourcentage des membres aient souscrit démocratiquement et en toute connaissance de cause au projet était un gage de leur fidélité envers le Club alimentaire. Il faut dire aussi que le club s'était déjà taillé une place respectable dans le milieu auprès des groupes populaires et syndicaux, et qu'il agaçait sérieusement l'"establishment" local à la fois par l'importance économique qu'il

avait acquise et par le leadership politique très critique dont il avait fait preuve dans la communauté, en lien avec d'autres groupes et d'autres objets de lutte. En réaction, le conseil municipal ignorait les coopératives et autres groupes associés lorsqu'il s'agissait de mettre sur pied des structures de participation (comme la commission industrielle) et le club se faisait reprocher de nuire au commerce local.

Le nouveau local, capable d'accueillir facilement 500 membres, fut inauguré en décembre 1974. Pour les dirigeants et le noyau militant des quelque 425 membres alors admis à la coopérative, c'était le couronnement d'une longue démarche d'affirmation et de solidarité de la part des travailleurs. A peu près toutes les opérations techniques, sauf l'érection de la bâtisse qui avait été réalisée par le vendeur, avaient été effectuées par les membres chez qui on retrouvait toutes les spécialités exigées par ce type de travaux. La corvée avait donc encore une fois permis de réaliser une opération importante en terme de réalisation technique et financière, mais elle avait aussi créé des occasions extraordinaires d'entraide et d'implication des membres envers leur coopérative.

Le nouveau local était fonctionnel, bien équipé et, pour les membres ayant connu l'exigüité des anciens locaux, il représentait une amélioration considérable pour l'organisation des tâches liées aux activités d'épicerie, autant pour le travail que pour les achats. Il n'offrait cependant pas tout le "look" d'apparat des grands supermarchés avec leur concept de vastes espaces de mise en étalage. On avait choisi

pour son caractère durable et économique une structure semi-circulaire de tôle ondulée, on avait récupéré le maximum d'équipement usagé et l'inventaire demeurait réduit par rapport aux ventes. Dans l'ensemble, la priorité demeurait donc à ce qui permettait de réduire les coûts, tout en se donnant le maximum de services de la façon la plus efficace possible. Et ça répondait adéquatement à un besoin dans le milieu puisqu'au-delà de 100 nouveaux membres s'étaient inscrits dès l'ouverture du nouveau magasin, sans aucune publicité de la part de la coopérative.

La dernière réalisation de cette période fut la construction d'un "gaz-bar" en juillet 1975. Erigé tout à côté du magasin, le "gaz-bar" fut réalisé à peu de frais, la compagnie d'essence avec qui on avait négocié le contrat d'approvisionnement finançant entièrement le coût des installations. Avec l'entente sur l'huile à chauffage, que la coopérative avait récupérée de l'ancien club des consommateurs, le secteur pétrolier était déjà ouvert au grand public, les détenteurs d'une carte de membre auxiliaire spécifique au secteur pétrolier bénéficiant d'un escompte au même titre que les membres réguliers du club. Bénéfique aux membres par les économies substantielles qu'il permettait de réaliser, ce service sera également une "vache à lait" pour le club, ses surplus contribuant à éponger le déficit d'opérations délibérément maintenu dans les activités d'épicerie, de façon à maintenir la contribution hebdomadaire au niveau le plus bas possible.

En 1975, avec tous ces services, le club alimentaire avait atteint un volume d'opérations dépassant largement le million de dollars, le

nombre de membres étant alors rendu à 450. Le nombre d'employés réguliers était de sept, dont cinq à temps plein et deux à temps partiel. Leurs tâches étaient toujours les mêmes et ils étaient là pour la plupart depuis le début. Leur rémunération était comparable à ce qui se payait ailleurs, sauf dans les grandes chaînes où le personnel était syndiqué, et on avait le souci de leur créer des conditions de travail plus humaines et moins stressantes que dans l'entreprise privée. Leur statut d'employés était en fait associé à celui de membres; ils étaient souvent dans leur travail considérés comme partenaires des membres bénévoles et pouvaient accéder au conseil d'administration comme tout autre membre, moyennant l'autorisation spécifique de l'AG. Certains employés étaient d'ailleurs des membres du tout début et si la plupart avaient été recrutés d'abord sur la base de leur compétence technique, on tenait également compte de leur capacité à adhérer au projet de la coopérative et à satisfaire les exigences particulières que comportait leur travail. On attendait en quelque sorte d'eux, sinon qu'ils deviennent des militants, du moins qu'ils puissent faciliter, à travers leurs tâches techniques et au-delà d'elles, la réalisation de l'ensemble des opérations auxquelles les membres devaient être associés.

2- La période politique (1975-1980)

Sauf pour quelques innovations et améliorations, comme la mise sur pied de la "caisse de Noël"¹¹ en 1976, cette période se caractérise par une relative stagnation sur le plan interne et par une très forte mobilisation politique locale et régionale, à laquelle seront associés plusieurs dirigeants du club et par ricochet, le club lui-même. Sur le plan interne, l'ouverture du nouveau magasin avait entraîné l'accroissement rapide du nombre de membres. Chez plusieurs de ces nouveaux, l'esprit du début n'avait pas nécessairement été bien transmis. Leur admission n'avait pas été précédée dans tous les cas des séances d'information auxquelles on tenait jusque-là à soumettre les nouveaux membres. Cette situation s'expliquait sans doute par la grande mobilisation qu'avait requise la construction du nouveau local et son aménagement, de même que le développement du "gaz-bar". Mais en même temps, le CA avait acquis un leadership très marqué, et envers ce dernier, le gérant et les quelques autres membres très proches de lui exerçaient une grande influence. Ce n'était cependant pas un pouvoir occulte puisque l'information circulait et que les débats étaient ouverts. Mais, de par la confiance qu'on leur témoignait, de par leur capacité de conceptualiser le projet et de par leur forte implication, ces personnes transcendaient les

11. Il s'agit d'un fonds spécial auquel les membres contribuent volontairement durant toute l'année et dont ils retirent les sommes accumulées à l'occasion des Fêtes. Ne rapportant aucun intérêt, cette forme d'épargne permet au club de se constituer un capital avec lequel il peut effectuer des achats en plus grande quantité et ainsi obtenir de meilleurs prix.

structures et les mécanismes assurant le fonctionnement quotidien et la gestion courante. Grâce à leur action, le club avait atteint un niveau de développement dépassant les plus folles espérances du début et on avait mis au point une structure fonctionnelle et des services efficaces, compte tenu des objectifs d'économie principalement recherchés par tous. Cette étape étant franchie, on pouvait porter l'action sur d'autres terrains externes à la vie immédiate du club; le suivi des mécanismes internes deviendra alors davantage affaire de routine pour les principaux leaders. Compte tenu que, pour des raisons que nous verrons un peu plus loin, ceux-ci ont moins d'intérêt et de disponibilité à y mettre, les mécanismes d'encadrement de la participation seront graduellement un peu plus négligés, de sorte que vers la fin de la période, le bénévolat sera devenu moins fonctionnel et effectif (25% des membres l'effectuent régulièrement dira-t-on). Le rôle des employés sur le plancher deviendra plus technique, devant "faire" beaucoup de tâches courantes de base plutôt que "faire faire" par les membres et faire penser aux membres de "faire par eux-mêmes".

Enfin, le CA finira par être perçu comme un clan plutôt fermé et l'impression de plusieurs sera qu'à toutes fins utiles la gestion courante reposait presque entièrement sur le gérant. Certains comités n'arrivaient plus à fonctionner adéquatement, faute de participants. Ainsi, en 1978, on ne réussira pas à trouver les bénévoles requis pour organiser la Fête annuelle. Les projets nouveaux étaient surtout liés à des développements externes, à travers les échanges de l'Inter club. Egalement, les relations avec la FMC avaient fait l'objet de beaucoup de

tractations, notamment en début de période et Malartic y jouait un rôle très actif¹². Durant cette période, le nombre de membres fluctue, enregistrant des baisses à certaines années. Ainsi, de 450 en 1975, il régresse aux environs de 400 en 1976 et 1977, pour revenir à 450 en 1978 et 1979. Dans le même temps, le volume d'opérations continuera d'augmenter, mais d'après un taux beaucoup plus lent, dépassant à peine le taux d'inflation.

Cette situation de relative stagnation peut sans doute s'expliquer par un essoufflement normal suite à l'intense mobilisation interne vécue à la première période; la tendance à la concentration du pouvoir autour du CA et de quelques dirigeants-clés pourrait correspondre à certains égards à l'évolution observée par Meister quant à la participation et à la démocratie dans les associations¹³. Mais il faut aussi tenir compte de l'effet sur la vie interne de la forte mobilisation politique qui culminait alors à Malartic en 1974-1975 et à laquelle plusieurs dirigeants participaient. Au premier rang de ceux-ci, on retrouvait Robert

12. Rappelons que Roger Casabon avait agi comme agent de liaison pour la FMC en 1975.

13. Rappelons les principales étapes que Meister identifie : 1- la conquête, alors que la démocratie est directe et la participation généralisée ; 2- la consolidation économique, par laquelle le groupe s'ajuste à des contraintes extérieures en procédant à des partages de tâches et de pouvoir plus rationnels, en vue de l'efficacité ; 3- la coexistence, qui survient alors que se crée la distinction entre les gestionnaires et les membres et que les mécanismes participatifs s'amenuisent ; 4- finalement, le pouvoir des administrateurs qui s'affirme sur l'ensemble du projet, pouvoir concentré entre les experts et le petit groupe dirigeant qui s'est dégagé. Source : "La participation dans les associations", op.cit. p. 189-220.

Rousson, qui était président du club depuis la deuxième année¹⁴. A la fin de 1974, il sera un des principaux responsables de la formation du Rassemblement des Citoyens de Malartic (RCM)¹⁵. Le seul journal local (hebdomadaire) étant complètement dévoué à la petite bourgeoisie et au pouvoir municipal, le RCM fonde en 1975 son propre journal mensuel (La Gazette de Malartic) par lequel il pourra véhiculer son message ainsi que celui des groupes progressistes auxquels il est associé. Dans la Gazette, le club défrayait le coût d'une page sur la consommation. Réalisée par l'équipe du journal interne du club (Le Joint), cette page permettait à l'occasion de diffuser des nouvelles internes, mais la plupart du temps, on y présentait diverses chroniques sur des problèmes de consommation en s'inspirant de ce qui venait de divers services gouvernementaux et d'organismes voués à la protection du consommateur. C'est par là que passait le gros des énergies affectées à informer et éduquer les membres en même temps que le public lecteur, constitué pour beaucoup des membres du club.

A l'élection municipale de l'automne 1975, plusieurs dirigeants et membres du club se sont fermement engagés dans la lutte à l'échevinage. La plate-forme du RCM reposant sur une critique serrée de certains

14. Depuis 1972, il était responsable de la Compagnie des Jeunes Canadiens, et il s'était impliqué à fond dans les luttes locales qui avaient eu lieu à Malartic depuis la fondation du Comité de citoyens.

15. La coïncidence de sigle avec le RCM de Montréal n'est pas accidentelle.

gestes douteux de l'administration en place¹⁶, le climat était bien sûr à la confrontation et, dans le public, les dirigeants du club étaient associés directement au RCM et à la contestation organisée. Les membres du club ne partageaient cependant pas tous le point de vue du RCM, certains conseillers municipaux étant eux-mêmes membres du club en même temps que mineurs. Ce qui ne manquait pas de créer des tensions entraînant des démissions et ralentissant quelque peu le recrutement de nouveaux membres.

Quoiqu'il en soit, à l'élection de 1975, le RCM connut beaucoup de succès faisant élire trois échevins et son candidat à la mairie. Jusqu'à la défection de ce dernier, qui était un ancien conseiller s'étant rallié au RCM, celui-ci était majoritaire au conseil. Tous les élus du RCM étaient des dirigeants du club, dont le gérant lui-même, alors que Robert Rousson s'était fait battre de justesse dans son quartier. Le RCM sera actif jusqu'en 1979, alors que ses candidats se feront tous battre, dont Robert Rousson comme candidat à la mairie cette fois.

Il est difficile d'apprécier réellement les conséquences de cette mobilisation sur la vie du club. Certains diront qu'on n'a jamais voulu mélanger les deux démarches et qu'on a toujours veillé à ce que les

16. Notamment un projet de camping municipal dispendieux et des frais occultes d'une participation à la construction de la polyvalente locale ; on lui reprochait en général un comportement très peu démocratique.

membres du club ne soient pas mobilisés en tant que tels derrière le RCM. Il reste que le climat d'antagonismes personnels qui régnait dans les rapports politiques locaux ne facilitait sans doute pas la compréhension de ce genre de distinctions. Pour l'élite locale et pour ceux qui s'y identifiaient, la "gang" du club faisait clairement partie de l'opposition représentée par le RCM et, de ce fait, le club ne sera jamais ni un compétiteur, ni un adversaire, mais bien un ennemi qu'on n'aura de cesse de combattre. Ce phénomène n'était pas nouveau en réalité, mais c'est durant cette période qu'il s'affirmera avec le plus d'acuité, jusqu'à entraîner des réactions et des malaises chez certains membres. Pour les dirigeants politiques et les gens d'affaires locaux, le clivage renforcera l'antipathie éprouvée jusque-là et sera à la source de harcèlements et tracasseries à l'égard du club lui-même (comme par exemple les facturations illégales de la taxe de vente et certains actes de vandalisme et de vol qu'on ne réussira jamais à élucider) comme des dirigeants identifiés à la lutte politique.

Enfin, une dernière conséquence de cette participation à l'action politique locale pourrait bien avoir été cette tendance dénoncée par certains d'exercer un contrôle sur l'information et sur la participation au CA. En fait, la polarisation dans laquelle le club avait installé ses rapports avec le milieu le rendait d'autant plus vulnérable qu'il se voulait ouvert et démocratique dans son fonctionnement. Dès lors, les dangers d'infiltration étaient réels et il fallait s'assurer que les outils démocratiques ne deviennent des armes dont les adversaires pouvaient se servir à d'autres fins. D'où la nécessité de faire connaître

clairement les orientations du club et la surveillance à exercer envers certaines candidatures comme membres et comme administrateurs.

Par ailleurs, parallèlement à cette démarche de mobilisation locale surviendra l'offensive ML en 1976-1977. Certains dirigeants étaient sympathisants de la Ligue et il y aura durant cette période des séances de formation offertes à des membres de même que des tentatives de constituer un noyau à l'intérieur du club. Le seul résultat vraiment tangible fut cependant que la Ligue et En Lutte faisaient vendre leur journal respectif aux abords du magasin par des militants venus de l'extérieur. Quant au reste, on retrouvait certes dans le discours des dirigeants certains slogans de l'analyse ML tentant de faire le lien entre la lutte des classes et l'action du club. Mais, comme on était déjà habitué à entendre dans le discours des dirigeants et militants des analyses critiques de la société de consommation, du capitalisme et des grands monopoles en même temps que de vives contestations des élites locales, l'analyse ML n'impressionnait guère. Et il semble bien que celle-ci, lorsqu'elle sera utilisée par certains dirigeants, sera quand même développée et présentée avec le souci de respecter le rythme et la démarche des membres et de voir par dessus tout à sauvegarder le projet dans ses orientations premières, autant comme objectifs que comme modalités de fonctionnement. Après tout, parmi les dirigeants, certains avaient contribué à développer cette coopérative plus que tout autre et ils ne pouvaient renier le souci du processus démocratique sans risquer de compromettre la confiance dont ils se savaient investis par les membres.

C'est sans doute ce souci qui amènera finalement les dirigeants concernés à se démarquer assez rapidement de l'analyse ML et à prendre leurs distances de ces groupes lorsqu'il sera manifeste pour eux qu'il s'agissait d'une autre tentative de noyautage de l'extérieur. De sorte que le débat proposé par le Congrès de Rouyn n'eut jamais vraiment lieu; la démarche d'affirmation critique autonome était déjà suffisamment avancée et elle passait d'abord par un certain pragmatisme permettant de soumettre la valeur des mots et des discours étrangers à l'aune de la capacité à générer le développement du club comme intervenant économique efficace et projet collectif original.

3- La relance et la consolidation (1981-1986)

Depuis 1978, on assistait à une lente remontée des effectifs autour de 450 et en 1980 on avait atteint finalement le cap des 500 membres. Dans ces nouveaux membres, on remarquait la présence d'éléments associés jusque-là à la petite bourgeoisie et à l'"establishment" local, notamment des cadres et professionnels qui s'étaient déjà opposés ouvertement au club. C'est dire que dans le milieu l'association du club avec les forces de contestation avait diminué, celles-ci étant elles-mêmes en déclin depuis les élections de 1979. En même temps, la composition sociale du club commençait à se diversifier davantage.

Bien que les dernières années de la période 1975-80 aient représenté un changement par rapport aux années précédentes, je tiens quand même à situer le début de cette période à 1981, pour deux raisons principales : 1- d'abord à cause de l'impact considérable qu'aura le colloque du

10^e anniversaire tenu en décembre 1980; 2- ensuite, en raison des développements importants que représenteront en 1981 le nouvel agrandissement du magasin et l'entrée massive de plus de 100 membres.

D'une durée d'une journée, le colloque du 10^e anniversaire ne rejoindra pas une grande quantité de membres, soit tout au plus 60 personnes, dont plusieurs couples. Mais par la rigueur avec laquelle il avait été préparé et par la qualité des échanges qu'il a permis, il a entraîné un examen de conscience approfondi de la vie du club depuis ses débuts, permettant d'en dégager sans complaisance les forces et les faiblesses et d'identifier les cibles vers lesquelles diriger l'action des années à venir.

Une des premières cibles visait le CA. On souhaitera qu'il devienne plus ouvert et plus actif; pour ce faire, on augmentera le nombre d'administrateurs à 15 et on proposera la mise en place de mécanismes permettant au CA de partager le travail de gestion courante avec le gérant. D'homme à tout faire détenant pratiquement toutes les responsabilités et tâches d'exécution des dossiers du CA, le gérant devra devenir un superviseur-coordonnateur des dossiers partagés entre les membres du CA et des comités. On conviendra également de relancer l'information aux membres et l'éducation coopérative et de voir à l'organisation "d'activités communautaires diversifiées pour créer des liens entre les membres". On décidera aussi de se doter d'une politique d'achats permettant d'allier qualité et économie dans une optique d'éducation à la consommation, et de rationaliser les opérations dans les achats et dans

l'étalage en magasin. En outre, on insistera pour réorganiser le bénévolat de façon à le rendre obligatoire pour tous et enfin, on demandera au CA de mettre en place "des mécanismes permettant aux employés et au CA de se rencontrer périodiquement pour discuter des conditions de travail au sein de la COOP."

Toutes les orientations votées au colloque seront graduellement actualisées par la formation de nouveaux comités ou la réactivation de certains anciens, la responsabilité de chacun de ceux-ci relevant d'un ou plusieurs administrateurs. Ainsi seront formés ou reformés des comités touchant les achats, le bénévolat, les relations de travail, les communications, l'éducation coopérative, la comptabilité, les luttes ouvrières, et la "maintenance", comités à l'intérieur desquels les membres seront invités à participer comme modalité d'exécution de leur bénévolat. A ces comités permanents s'ajoutaient des comités ad hoc sur différents dossiers ponctuels, dont l'organisation de la Fête annuelle qui aura lieu par la suite sous la forme d'un super pique-nique tenu à l'été.

Ces mécanismes connaîtront des succès inégaux quant à leur rythme d'activités et à leurs résultats. Ainsi les communications et les luttes ouvrières seront pratiquement délaissées, alors que les relations de travail, l'éducation coopérative et les achats seront très occupés. Mais celui dont les retombées furent les plus grandes sur la dynamique du club fut sans contredit le comité du bénévolat qui produisit rapidement et fit accepter un nouveau règlement très articulé définissant les

obligations et procédures de réalisation et de contrôle du bénévolat, faisant du non-respect de ces dites obligations un motif d'expulsion. Incorporé aux statuts généraux et appliqué avec rigueur et vigueur par le comité et par le CA, ce règlement entraînera une hausse substantielle du bénévolat réalisé; en 1983, plus de 80% des membres effectuèrent leur bénévolat de façon volontaire, sans devoir être rappelés à l'ordre, alors que ce taux n'était que de 25% dans la période précédente. On mit également en place des séances d'éducation coopérative pour les nouveaux membres, où on insistait beaucoup sur le règlement du bénévolat, et on entreprit d'inviter les anciens membres à participer à des séances d'éducation à travers leur équipe de bénévolat, ce qui permettait de recueillir beaucoup de feed backs directs sur le fonctionnement du magasin, notamment concernant la place qu'on réservait au bénévolat et l'utilisation qu'on en faisait.

L'effet de ces interventions fut manifeste sur le fonctionnement des autres comités qui purent compter sur des membres préférant parfois s'impliquer dans des tâches administratives ou de comités plutôt que dans des tâches techniques liées aux opérations du magasin. Le climat d'ensemble s'en trouvait aussi amélioré, les AG attirant plus de monde qu'avant et le noyau des membres engagés activement pouvant alors atteindre la centaine. Mais en même temps, cette nouvelle mobilisation entraînait des tensions entre anciens et nouveaux administrateurs et entre le CA et le gérant. Ce dernier devait s'habituer à un nouveau rôle et à un nouveau type de questionnement de la part des administrateurs, certains parmi les nouveaux administrateurs étant peu familiers

avec l'administration et en même temps plus envahissants dans ce qui était devenu une routine pour les anciens.

Cette nouvelle mobilisation était également influencée par la démarche de développement amorcée à travers la décision d'agrandir le local existant du double de ce qu'il était, avec le projet de mieux accommoder les membres dans l'épicerie et de créer un département du non-alimentaire qui, occupant près de 25% de l'espace total de ventes, permettait de se lancer dans le vêtement de travail et de sport, la quincaillerie, les jouets, les meubles et les appareils électro-ménagers. Le financement du projet était en grande partie assuré par l'émission d'une troisième part sociale de \$100, et la construction s'était réalisée à travers une autre corvée par laquelle plus de 400 membres ont fourni plus de huit heures de travail chacun. Qualifié d'exploit quant à la participation ainsi obtenue et à l'économie appréciable que celle-ci avait générée¹⁷, l'agrandissement permit d'augmenter le nombre de membres à 600 à la fin de 1981 et à plus de 650 en 1982. Avec un tel membership, on estimait alors rejoindre plus de la moitié de la population de Malartic.

Pour certains dirigeants plus anciens, une telle augmentation de membres correspondait à la vieille ambition de pousser le plus loin

17. Cette corvée aurait permis de réduire de moitié les coûts de construction, dont le coût réel fut de \$75,000.

possible le développement du club, mais elle apparaissait aussi nécessaire pour faciliter la rentrée de fonds permettant de supporter l'augmentation considérable de l'inventaire du non-alimentaire. Une telle augmentation commandait d'améliorer le financement interne du fonds de roulement, l'escalade massive des taux d'intérêts de cette époque rendant prohibitif le recours au financement bancaire. Pour d'autres dirigeants et d'anciens membres, un membership aussi nombreux et diversifié apparaissait par contre compromettre le climat familial et communautaire qu'ils avaient retrouvé jusque-là dans le club et il diminuait la qualité du service qu'on avait justement voulu améliorer par l'agrandissement. D'où l'accentuation des tensions déjà notées au sein même du CA. En parallèle à cette situation, le développement de la coopérative régionale Frank Martin¹⁸ (qui succédait à l'Inter Club comme grossiste autonome contrôlé par les clubs) et de la nouvelle Fédération des Clubs mobilisait beaucoup d'énergies que certains auraient souhaité voir investies à l'interne, dans l'organisation technique du magasin.

Le démarrage de la coopérative régionale entraînera le départ du gérant, ce dernier assumant la direction générale de la nouvelle

18. On avait ainsi voulu rendre hommage au principal fondateur du club décédé en 1975.

"coopérative de coopératives". Il faut dire que le club de Malartic agissait déjà comme grossiste depuis quelques années pour les autres clubs de la région¹⁹, étant en quelque sorte l'initiateur et le maître d'oeuvre de la formation de la nouvelle coopérative. Dans les faits, le club de Malartic transférait les responsabilités et les ressources (dont son gérant) qu'il avait accumulées et assumées jusque-là. Quelques années auparavant, le départ de Casabon aurait pu être néfaste. Par le renforcement du CA et la réorganisation administrative qu'il avait entraîné, la transition fut plus facile, d'autant que, pour remplacer celui qui avait dirigé les opérations durant plus de 13 ans, on retint les services d'un autre pionnier du club, Robert Rousson, qui avait travaillé activement lui aussi sur le projet de coopérative régionale.

Les débuts du mandat de ce dernier furent marqués par la syndicalisation toute récente des employés²⁰, dûe à certaines insatisfactions éprouvées à travers leur participation au comité des relations de travail formé en 1981, et de qui étaient venues des politiques beaucoup plus définies et articulées concernant la gestion du personnel. Les premières négociations furent difficiles, au point que les travailleurs sortirent en grève à l'été 84. De part et d'autre, on expérimentait un outil avec lequel on n'était pas familier, dans un contexte où les rôles

19. On avait même acheté un camion pour ce faire.

20. Demandée à l'automne 83, l'accréditation excluait l'assistant gérant, le gérant de la boucherie et les 3 préposés du "gaz bar".

classiques de patron et de salarié étaient imposés sans qu'on sache trop comment les assumer et où les communications passaient par des intermédiaires²¹. Pour les anciens militants politiques et syndicaux qu'étaient plusieurs dirigeants (notamment Rousson), la perspective de franchir le piquet de grève apparaissait incongrue, et elle sera vertement dénoncée en tant que telle par les officiers et permanents syndicaux. Mais, selon les concernés, ce geste "anti-syndical" était imposé par les circonstances, les intérêts des membres devant être défendus, notamment leur capacité de payer, en même temps qu'il fallait respecter les droits des travailleurs à un traitement équitable. Plusieurs membres refusèrent de franchir le piquet, une bonne partie acceptant cependant de faire fonctionner le magasin comme bénévoles. On peut s'imaginer facilement la tension ressentie par tous, y compris par les employés qui avaient affaire à un type fort particulier de "scabs". Après une semaine de grève, les syndiqués demandèrent de référer le litige portant surtout sur les salaires à l'assemblée générale, dont on se disait prêt à accepter l'arbitrage, ce que le CA accepta avec empressement. L'AG manifesta clairement son appui à la position du CA, ce qui amena les syndiqués à rentrer au travail dans les jours qui ont suivi.

Le climat de l'après-grève fut tendu pour un bout de temps; on maintiendra de chaque côté un comportement plutôt stéréotypé de patron

21. Le CA avait engagé un avocat comme porte-parole négociateur.

et d'employés, la méfiance entraînant les dirigeants à une certaine rigidité et les employés ayant recours à plusieurs griefs qu'ils perdirent pour la plupart. Graduellement, cependant, les relations s'adoucirent au point que la seconde négociation se déroula sans aucun accrochage et que des employés syndiqués ont siégé et siègent encore au CA. On semble avoir trouvé un modus vivendi qui fait que la gestion courante des relations de travail n'est pas discutée au CA, étant traitée par le gérant et par un comité formé à cette fin. Lorsque des négociations formelles s'imposent ou qu'il est question de sujets concernant les employés syndiqués, les syndiqués se retirent des délibérations du CA. Les mentions détaillées traitant de ces sujets sont retirées des procès-verbaux affichés, suivant la règle du huis clos.

Dans les dernières années, le club a atteint une certaine stabilité que des militants de la première heure trouvent inquiétante. Le nombre de membres est revenu à 600, ce qui semble constituer le plafond du recrutement ainsi que le nombre optimal pour bien opérer. On a introduit des modifications dans l'établissement des prix, en ajoutant un pourcentage²² au prix coûtant des marchandises, ceci en vue d'accroître les liquidités et couvrir les pertes courantes. On a également introduit la possibilité de remplacer la contribution fixe par un pourcentage ajouté aux achats pour les petites familles et personnes seules.

22. Les prix coûtants sont majorés de 1% pour l'épicerie et de 10% pour la boucherie.

Dans les premières années de cette dernière période, on faisait à l'occasion des interventions sur le plan socio-politique, genre appui à des travailleurs en grève. Ces dernières années, on est devenu moins vigilant; les actions les plus critiques concernant le boycottage des fournisseurs refusant de transiger avec la coopérative Frank Martin ou qui refusent de vendre au prix de cette dernière. Les luttes se cantonnent donc dans le champ économique, les préoccupations pour la qualité de l'alimentation occupant encore une bonne place. On en est aussi à s'interroger sur la consolidation des services existants, constatant que la mode actuelle en alimentation entraîne de nouveaux concepts et produits que le club devrait peut-être songer à développer.

Quant à la participation, elle est encore très significative au plan du bénévolat, le fonctionnement des opérations étant demeuré inchangé. Toutefois, la vie démocratique est moins vive et les activités communautaires sont moins courues. Compte tenu de la difficulté de recruter des administrateurs, on a réduit leur nombre à treize et on a constitué un exécutif de cinq personnes dont le mandat consiste surtout à préparer le CA mensuel. Les AG n'attirent généralement pas plus de 25 à 30 personnes et on a laissé tomber la fête annuelle pour la dernière année, considérant qu'elle demandait trop d'énergie. Sur le plan financier, on a rationalisé la budgétisation de chaque secteur qui doit maintenant s'autofinancer et on a augmenté un peu la réserve qui avait toujours été à peu près inexistante.

La situation actuelle représente donc un contraste par rapport à ce qui prévalait dans les deux autres périodes. Si les objectifs sont demeurés les mêmes, l'atmosphère de lutte, de mobilisation et de solidarité est beaucoup moins présente. Le club a sans doute atteint une certaine forme de reconnaissance et d'institutionnalisation dans son milieu en tant qu'organisation possédant une histoire, des traditions et des règles techniques, administratives et financières efficaces. Egalement, les leaders ont vieilli; ils sont partagés entre la satisfaction quant au chemin parcouru depuis 17 ans, l'usure ressentie face aux luttes passées dont les résultats n'ont pas toujours été à la mesure des efforts et une certaine inquiétude face à l'avenir du club et du mouvement en général, qu'on sait fragile à cause du contexte actuel de grande démobilisation face aux projets collectifs. En outre, la situation actuelle de la concurrence marquée par une concentration sans cesse croissante des intervenants privés dans le domaine de l'alimentation ajoute à cette pression, empêchant d'atteindre la masse critique susceptible d'assurer une certaine stabilité dans les dimensions aussi bien économiques que sociales du projet. Peut-être que le club de Malartic pourrait maintenant considérer davantage sa modernisation et son renforcement en tant qu'entreprise économique. Ce faisant, perdrait-il sa capacité à produire les pratiques émancipatoires que révèle son expérience et que je vais maintenant présenter et analyser?

4.3 LES PRATIQUES ÉMANCIPATOIRES

Contrairement à l'historique que je viens de présenter, et qui tient compte des plus importants développements des années récentes, l'analyse des pratiques émancipatoires s'appuiera principalement sur du matériel recueilli entre 1981 et 1983; élaborée en grande partie à partir d'entrevues et d'observations, l'analyse dépassera rarement cet horizon temps.

4.3.1 Émancipation économique

J'ai déjà établi que la naissance du Club Alimentaire répondait à une nécessité très concrète ressentie par des travailleurs de différents milieux, ainsi que des chômeurs et des assistés sociaux. Avec la grève de 1970 et la fermeture d'une mine, la nécessité d'introduire un changement radical dans un domaine aussi vital que l'épicerie était devenue plus pressante que jamais. Mais le changement proposé ne touchait pas que la facture d'épicerie à réduire.

Lutte à la vie chère et à l'endettement, et critique de la consommation de masse

Au départ, c'est au plan des habitudes d'achat que le changement proposé par le club est le plus drastique :

"Il fallait leur expliquer, leur montrer. J'ai déjà vu une journée moi partir pour convaincre une personne. Le gérant m'a envoyé chercher une boîte de savon à un magasin pour faire la différence. On a expliqué à deux femmes qui étaient là un après-midi. On leur a tout expliqué ce qu'il y avait dedans, il

y avait un verre. On l'a vidé, on l'a pesé, les deux femmes sont là qui nous regardent...! Ah! si on pensait à tout ça!"
(Eliane)

La réduction des marques et des formats était certes au départ une nécessité pour pouvoir acheter en groupe et obtenir de meilleurs prix; mais il s'agissait aussi d'une stratégie d'éducation par laquelle on tentait de faire comprendre que les marques se valaient à peu près toutes et que les fameuses promotions de primes et de spéciaux étaient souvent moins économiques que les prix réguliers. Il faut se rappeler qu'à cette époque, les pratiques de marketing des grands fabricants et distributeurs soulevaient beaucoup de controverses. S'attaquer à de telles pratiques et aux habitudes qu'elles avaient engendrées représentait néanmoins tout un défi. Ça ajoutait une difficulté dans le recrutement:

"On leur produisait des études de clubs de consommateurs qui révélaient que , finalement, des savons, c'était tout pareil, puis à une marque ou à l'autre, la question du prix était plus importante que la question de la qualité...; ça marchait, les gens étaient intéressés. Mais c'était un obstacle pour eux, ils ne voulaient pas rentrer à cause de ça. Puis graduellement, ces préjugés là ont tombé."

(Robert)

La coopérative alimentaire s'attaquait aussi aux habitudes budgétaires; c'était alors fréquent de "faire marquer", d'acheter à crédit et c'était une source importante d'endettement, même auprès des compagnies de finance :

"Tu le remettais sur l'autre compte; l'autre semaine après, ça montait un petit peu tout le temps. Il vient un temps où il y en a qui était rendu à \$300-400. Le magasin disait ça commence à être haut. Le gars allait emprunter pour

payer son compte et là il avait deux places à payer. C'était une chaîne."

(Eusèbe)

L'adhésion à la coopérative représentait une rupture avec ce cercle de l'endettement. Il fallait payer comptant, mais aussi souscrire une part sociale qui n'était pas énorme en partant (\$5. par trois mois sur cinq ans) mais qui apparaissait néanmoins au départ comme un déboursé supplémentaire; et il y avait l'ancien compte à payer. C'est là que la démarche du développement coopératif préalable prenait tout son sens :

"Nous autres, on lui suggérait d'aller à la Caisse d'Economie, d'emprunter pour payer son montant, puis tu remettras \$2 ou \$5 par paye. Tu vas avoir moins de misère à aller remettre ça à la Caisse d'Economie -l'intérêt était à 4-5% à peu près- et puis payer les épiceries "cash". Si tu retournes là-bas, tu le baisseras jamais ton compte; ici, tu vas payer "cash", puis tu vas payer ton compte. Ton \$5, que tu vas payer, tu vas être clair, puis tu vas reprendre le dessus tranquillement."

(Eusèbe)

D'ailleurs, l'économie réalisée sur la commande d'épicerie, qui au départ représentait facilement 20%, permettait non seulement de récupérer rapidement les \$5 par trois mois investis en parts sociales, mais de dégager dans le budget familial une marge de manoeuvre supplémentaire qu'on pouvait consacrer au remboursement de l'emprunt tout en ayant la possibilité de s'alimenter plus et mieux. Expliqué avec beaucoup de conviction par les militants du noyau d'origine, ce raisonnement aura un pouvoir de persuasion tel que les nouveaux membres commenceront à affluer rapidement, malgré l'exiguïté du local et le volume réduit de l'inventaire.

Rappelons que l'ouverture du club avait été précédée d'une longue phase de gestation à travers la Caisse d'Economie et le Club des Consommateurs, lesquels groupes avaient fait un certain bruit autour de ce projet dans les années antérieures. Donc, pour beaucoup de gens, le club coopératif ne surgissait pas d'une "boîte à surprise", les principaux leaders du Club étant eux-mêmes associés à ces groupes "parrains" depuis longtemps. Malgré tout, la sympathie "collective" que le Club suscitait du côté des organisations coopératives, syndicales et populaires ne dispensait pas les éventuels adhérents d'une démarche individuelle et familiale où la femme avait un gros mot à dire et où la conscientisation devait passer par le changement dans le quotidien. C'est peut-être ce qui pourrait expliquer qu'au départ, ce sont les plus politisés et ceux pour qui le Club représentait une solution financière de première nécessité qui seront les plus sympathiques au projet et y adhéreront les premiers. D'autres, tout aussi sympathiques sous plusieurs plans, attendront de voir comment les choses vont tourner avant de s'embarquer, étant plutôt méfiants par rapport aux coopératives :

"C'est à dire qu'on l'a laissé partir. On était bien d'accord avec ça qu'un groupe de gens se lève debout et dise : on s'organise. Mais j'étais un peu craintif de ce côté-là par rapport à l'expérience de mes parents qui avaient déjà fait partie d'une coopérative; ça avait culbuté en fin de compte et c'était pas clair l'affaire, ça ressemblait à de la fraude. Quand on était jeune, nos parents en parlaient, puis tout ça fait que ça m'a laissé sur un doute."

(Alphonse)

Si donc le changement demandé au départ était assez grand, tant au plan de la confiance qu'au plan des habitudes d'achat, compte tenu de l'inventaire et des services disponibles la première année, par la

suite il sera beaucoup moins drastique. Mais, même au départ, on n'entrait pas là comme au monastère, étant entendu qu'on chercherait à grossir dès qu'on en aurait les moyens. Lorsque les services et les produits offerts seront plus élaborés et que le projet aura acquis une crédibilité certaine, il sera plus facile de faire du recrutement, le bouche à oreille ayant produit son effet boule de neige. Les économies sont appréciables et l'implication demandée (trois heures par trois mois de façon régulière) ne représente pas un véritable "travail", surtout pour des gens qui se connaissent et qui sont habitués à l'entraide et au bénévolat.

Cette préoccupation de "la lutte à la vie chère" pour les travailleurs, les chômeurs, et les assistés sociaux est toujours demeurée au premier plan des objectifs du club. En 1982, 95% des 287 répondants au sondage ont indiqué clairement que leur première raison d'être membres du Club était l'économie et se déclaraient grandement satisfaits de ce que le Club leur offrait à cet égard. En réalité, sur un plan strictement économique, quand on considère l'ensemble des marchandises et services que le Club permettait de se procurer à un prix à peu près équivalent à celui du grossiste, les économies globales réalisées annuellement étaient à ce point substantielles que le trois heures par trois mois, les trois parts sociale de \$100. et la contribution hebdomadaire de \$3 apparaissaient rapporter beaucoup :

"C'est rien en fin de compte 3 heures par 3 mois. Si on calcule l'économie que l'on fait, ça nous rapporte \$80 de l'heure. Quand on dit qu'une famille moyenne économise \$1,000

par année, si on met le nombre d'heures qu'elle va faire comme bénévole, ça lui donne \$80 de l'heure."

(Alphonse)

Une telle économie n'était pas aussi substantielle pour tous²³, mais elle demeurait appréciable pour les petites familles, du moins tant que les surplus du "gaz bar" ont permis de maintenir la contribution à un niveau très bas. Avec la politique d'autofinancement de chaque secteur adoptée récemment, le coût plus élevé de la contribution devenait discriminatoire pour ces membres; aussi a-t-on fait exception au principe de la contribution en remplaçant celle-ci par un pourcentage pour ces membres qui le désirent. Sachant que ceux-ci sont souvent des jeunes, des femmes monoparentales et des personnes âgées, nous pouvons conclure qu'il s'agissait là d'une façon de s'adapter aux nouveaux visages de la pauvreté, à travers la préoccupation encore présente envers les faibles revenus²⁴.

Ces catégories sociales étaient par ailleurs assez bien représentées en 1982 dans les effectifs du Club. Les retraités, chômeurs et assistés sociaux comptaient pour 17% des répondants au sondage et au-delà de 35% de ceux-ci déclaraient un revenu inférieur à \$20,000 par an. Du point de vue occupationnel, les travailleurs représentaient plus des 2/3 des répondants, dont 46% dans le seul secteur minier. Les

23. Dans le sondage de 1982, la moyenne hebdomadaire des achats par membre était de \$110, sans compter les achats au non-alimentaire. Un petit calcul rapide établissant l'écart à 15% (au moins) du coût du marché privé indique une économie moyenne de \$800 à 1000\$ par an par famille.

24. On ne peut nier aussi que c'est une façon de retenir les membres.

professionnels, surtout ceux des services publics et parapublics, regroupaient 8% de l'ensemble, alors que 3% des répondants déclaraient une occupation apparentée à une fonction de gérance dans le secteur public et privé. Quant au niveau de revenu déclaré, il se situait aux environs de \$22,500, soit un peu plus bas que la moyenne du Québec d'alors.

De par ses objectifs, le club a donc toujours recherché à répondre en priorité aux problèmes de vie chère et les clientèles effectivement rejointes ont toujours été composées principalement de travailleurs et de familles à faibles et moyens revenus. Quel impact ces efforts visant à favoriser le plus d'économies possibles ont-ils par contre pu avoir dans le quotidien en termes de pratiques émancipatoires? Là-dessous, mon analyse est incomplète, n'ayant pu réaliser l'investigation approfondie que j'avais projetée. Je peux cependant avancer que pour les petits salariés et les assistés sociaux, le club aura tout d'abord permis d'améliorer leur ordinaire en leur facilitant l'accès à des produits d'épicerie et de consommation courante à de meilleures conditions qu'auparavant et qu'ailleurs sur le marché privé. A ce titre, il les a peut-être tout simplement entraînés à consommer plus. Mais il a peut-être aussi contribué à dégager cette marge de manoeuvre et cette libération qui permettent d'envisager l'existence avec plus de sérénité et de sécurité; et pour autant que le club a pu donner à des individus plus de pouvoir et plus de moyens pour faire face à des dimensions de base de leur existence, il me semble que de telles retombées témoignaient d'un bon potentiel émancipatoire, tout au moins dans son sens classique.

Pour les familles de revenus moyens et plus aisées, qu'elles comportent des ouvriers ou des professionnels, l'impact est plus difficile à cerner. Il est vrai que la situation économique des 10 dernières années a entraîné une détérioration du pouvoir d'achat de ces catégories sociales, et que le club alimentaire a pu constituer une protection leur permettant d'en contrer les effets tant bien que mal. Toutefois, hormis cet effet défensif, il est possible que, pour plusieurs, les avantages apportés par la coopérative aient fait peu de place à la recherche de meilleurs rapports qualité-prix ou à un questionnement de la logique de la consommation de masse. Il est même possible que le club ait pu entraîner un certain nombre de membres à une consommation plus grande ou plus sophistiquée suivant les normes imposées par la société de consommation à travers les appareils de masse et la publicité. Par ailleurs, le club a aussi pu représenter une alternative à ces appareils et aux pratiques anonymes de consommation de masse et de surconsommation :

"T'avais pas ça au Club Alimentaire. Tu voyais qu'il y avait quand même un choix qui était fait dans la marchandise, puis une entraide entre les gens qui allaient là; ils se regroupaient, ils travaillaient ensemble, surtout dans les débuts. On n'était pas bien installé comme on est là. Quand tu rentrais dans le magasin, tu voyais qu'il fallait que tu fasses un petit quelque chose, "fallait que t'aide" à tout le monde. Ça se ressentait beaucoup plus que maintenant."

(Denise)

Cette approche est toujours demeurée une caractéristique du club, de par le style de magasin, le type d'inventaire et de climat d'entraide qu'on a tenté de développer. Mais jusqu'au début de la période actuelle, il me semble que la préoccupation plus spécifique pour les rapports qualité-prix et la surconsommation d'une part, et la saine alimentation

d'autre part, sont les dimensions qui ont été les plus négligées dans cette recherche de rupture avec la consommation de masse. De sorte que leur présence chez les membres a pu être davantage liée à des changements personnels déjà amorcés auparavant à partir des préoccupations et de pratiques de rationalisation de la consommation ou par l'influence de d'autres groupes ou organismes dont on était proche ou auxquels on participait. Ce qui ne veut pas dire que les autres caractéristiques organisationnelles, entraînant le projet dans une direction critique et alternative par rapport au modèle dominant de magasin, n'ont pas eu de liens avec les aspects plus radicaux de la protection du consommateur telle que je l'ai définie. Il faut aussi rappeler que durant la deuxième période, des efforts importants ont été faits pour actualiser cette préoccupation en tant que telle, notamment en produisant durant quelques années une page sur la consommation dans la Gazette de Malartic; ces chroniques étaient grandement inspirées des écrits et des mises en garde diffusés par les organismes publics et privés de protection du consommateur sur les sujets les plus divers. Mais pour ce qui est du magasin lui-même, dans son rôle de distributeur de produits alimentaires et autres biens de consommation courante, la promotion active de la qualité de l'alimentation et l'éducation en ce domaine avaient été peu développées jusqu'à ce qu'on forme le comité des achats en 1981.

S'identifiant nettement à une approche classique de protection du consommateur, ce comité amorcera une démarche qui s'inspirait grandement du code d'éthique développé par COOPRIX quant à l'étalage : du plus

utile au moins utile, et informer des dangers, vertus et autres caractéristiques des produits offerts. On fera également des démarches visant à collaborer avec des groupes de consommateurs dans la région et c'est là qu'on s'apercevra que le club présentait une approche différente :

"J'ai fait partie d'un groupe de consommateurs avertis; il y avait dans ça des gens qui faisaient pas partie d'aucune coopérative. Tu voyais que c'était un autre monde là. Ils avaient pas du tout la même conception face aux achats, face à la présentation dans les tablettes..."

Ils vont faire des démarches, mais c'est toujours dans un contexte individuel. Ils ont pas cette idée d'entraide puis de groupe, tandis qu'ici quand on fait une action, on pense aux 600 membres que ça peut toucher. Tandis qu'eux autres, ils vont penser à des démarches qui vont régler leurs problèmes à eux."

(Denise)

Cette conception différente tenait non seulement au fait du groupe, mais aussi à la présence de familles à plus faibles revenus pour qui la qualité proposée par l'alimentation saine pouvait représenter un certain luxe. C'est ce qui compliquait quelque peu la tâche en ce domaine. Les attentes et les conditions de vie étaient diversifiées et les outils disponibles pour intervenir à ce niveau de la qualité de l'alimentation et de la rationalisation de la consommation étant souvent conçus par et pour des individus de classes moyennes et bourgeoises, soucieux de leur corps, habitués à planifier et à comparer et disposant de certaines connaissances et moyens d'information. Ce qui n'était pas la caractéristique dominante des membres du club et forçait donc à s'ajuster à des façons différentes de voir cette problématique et sa prise en charge dans le fonctionnement du club.

Modèle autonome et alternatif d'entreprise

De par son approche de grande autonomie financière, le club sera amené dès le départ à exiger une part sociale beaucoup plus élevée que ce qui se faisait alors dans les Comptoirs, dans le but très clair de ne dépendre de personne d'autre à l'extérieur du groupe, tout en tenant compte de la capacité de payer des membres. A Montréal, les clubs pouvaient compter sur des subventions de Centraide ou de la St-Vincent de Paul pour les aider à se constituer un inventaire de départ, et ils fixaient leur part sociale à \$25 la plupart du temps, payable à \$1 par semaine :

"Si on calcule, celà faisait \$25 sur 25 semaines. Nous autres, on avait \$100, répartis sur 5 ans. Au bout de 3 mois nos membres avaient donné \$5 de capital social, puis les membres de Montréal avaient donné \$13. La part sociale, même si elle était juste de \$25, était plus difficile à payer que celle du club de Malartic. Sauf que nous autres, on se gardait une possibilité de grandir, tandis qu'eux autres se limitaient. Cela leur faisait très peu de capital social et ils devaient toujours compter sur la subvention pour avoir leur inventaire. Si l'organisme décidait de leur enlever ce \$70,000 là parce qu'il en avait besoin, à ce moment là, le club était dans le gros pétrin.

Il y avait une volonté d'autonomie au départ qui était pas mal plus forte dans les clubs du Nord-Ouest."

(Robert)

Un tel réflexe est sans doute dû à la mentalité ouvrière qui amènerait à ne compter que sur ses propres moyens. On craignait aussi de devoir s'endetter à long terme auprès des étrangers. Peut-être s'agissait-il là d'une certaine manifestation de la mentalité créditiste, très méfiante face aux trusts ou encore du transfert au plan collectif de la dénonciation de l'endettement individuel devenu chronique. Quoiqu'il en

soit, la perspective d'emprunter pour se développer sera toujours considérée avec une grande circonspection et cette crainte amènera à se rendre le moins dépendant possible des sources de financement. En 1972, lorsqu'on achètera le premier magasin, c'est avec la Caisse d'Economie qu'on le financera, mais après avoir longuement soupesé les risques et établi soigneusement et ouvertement la capacité globale d'un remboursement rapide. Et encore, il est probable qu'on a choisi cette voie parce qu'on avait l'impression qu'avec la Caisse d'Economie, on était en famille et que la plupart des membres n'avaient pas les moyens d'envisager immédiatement une autre part sociale. C'est ce qu'on fera en 1974 et en 1981 et on acceptera à cette dernière occasion le financement de la Société de Développement des Coopératives parce que cette dernière offrait des conditions avantageuses sans exiger trop de contrôle sur la gestion et parce que ça permettait d'accélérer les développements prévus. Autrement, on se serait passé de cette intervention extérieure et on aurait attendu de faire les dits développements au moment où on aurait été capable de les financer par les versements sur le capital social. Depuis les difficultés financières vécues avec la crise de 1982-83, et avec le développement du non-alimentaire, on s'est habitué à utiliser une marge de crédit et à payer des intérêts. Mais encore là, on y recourt à la condition que les garanties exigées par l'institution prêteuse soient les moins liantes possibles et après avoir épuisé les autres sources de financement interne comme la "caisse de Noël" qui continue chaque année de contribuer au fonds de roulement pour la majeure partie de l'année.

Cette préoccupation de se développer et de financer les opérations par ses propres moyens est également bien illustrée par les efforts en vue de se doter des sources d'approvisionnement les plus directes possibles auprès des producteurs. On a même tenté d'organiser des productions de pommes de terre, mais on n'a pas été chanceux avec les gelées cette année-là et on s'est aperçu qu'on n'avait pas la compétence et la disponibilité pour ce travail. On continuera plutôt d'encourager les producteurs agricoles locaux à se développer et à transiger directement avec le club; aussi, on sera très proche d'une tentative de mise sur pied d'une champignonnière coopérative développée à Malartic dans un vieux puits de mine dans la foulée des projets PIL, Perspective-Jeunesse et Jeunes Canadiens. On fera également, soit seul, soit avec d'autres clubs, et jusqu'à la période récente, plusieurs approches avec des producteurs de boeuf et de légumes. Malheureusement, tous ces efforts n'ont pu générer d'effets durables en raison des difficultés dans l'approvisionnement que ces producteurs rencontrent : régularité, qualité "standardisée", etc.

Les efforts les plus importants et les plus fructueux de ce côté ont été investis dans le regroupement des achats de tous les clubs de la région auprès du même grossiste et envers qui Malartic jouera un rôle clé. Constitué d'abord sur des bases volontaires et non formelles, le regroupement permettra aux petits clubs de bénéficier du taux d'escompte accordé aux plus gros, tout comme il facilitera à ces derniers l'accès à des escomptes qu'ils n'auraient pas eus isolément. Intéressant par ses retombées financières pour tous, ce procédé a constitué une formule

originale quant aux pratiques de remise d'escompte chez les grossistes. En outre, il permettait d'accroître la force de chacun dans ses relations avec ceux-ci, ce qui sera un facteur déterminant de la performance atteinte par le mouvement des clubs en région.

Le club de Malartic a donc recherché, seul ou avec d'autres clubs, à se développer de la façon la plus autonome possible, en tentant de réorganiser ses sources d'approvisionnement hors des circuits existants et de modifier dans ses rapports avec ceux-ci les conditions commerciales et financières prévalant dans ce marché. Sur ce terrain, il a même réussi à travers l'Inter-Club et la Coopérative Frank Martin, à occuper une certaine influence dans la grande région de l'Abitibi-Témiscamingue. Mais, par ce fait, il n'aurait peut-être qu'innové en tant que nouvel acteur économique réussissant à développer et consolider sa part de marché, et d'infléchir certaines règles en sa faveur, s'il n'avait pas aussi recherché à travers ça à développer une entreprise alternative et à se développer lui-même à ce titre.

Par cette idée de l'entreprise alternative, je veux d'abord indiquer que les coopérateurs du Club Alimentaire de Malartic ont toujours voulu créer une véritable entreprise au sens économique du terme; par là, je veux dire qu'ils voulaient se doter d'une organisation capable de produire un service complet permettant de répondre au meilleur coût au plus grand nombre possible de leurs besoins de consommation courante, et qui soit en même temps assez forte pour affronter et influencer de façon durable son environnement. Ce qui supposait que, comme telle, la

coopérative puisse disposer d'un minimum de moyens et de ressources techniques, humaines et financières, de façon à ce que l'investissement ou l'effort demandé à chacun soit raisonnable, i.e à la fois limité et suffisant pour assurer un partage fonctionnel des coûts et des tâches dans la gestion comme dans les opérations et un contrôle démocratique des décisions. En outre, on acceptait la croissance, non pour elle-même, mais en rapport à un milieu et à une masse d'individus qui bénéficient indirectement des retombées du projet :

"...quand on était 25, on pensait vraiment pas qu'on deviendrait aussi gros que ça. Par contre, aujourd'hui, dans le contexte économique dans lequel on vit, ça a une importance de prendre notre place dans le marché, d'avoir un bon volume pour aller chercher des prix... ça a un impact pas seulement sur les membres de la coopérative, ça a un impact dans la ville. Les autres, ils surveillent leur prix davantage; donc c'est l'ensemble des consommateurs qui en profite.

En fait, on a pas fait de publicité, ils (les membres) sont venus d'eux-mêmes. Je pense qu'il y avait une nécessité, un besoin de la part des consommateurs. Pour quelles raisons? Peut-être rien que des raisons économiques. Mais ça fait rien, c'est important. On pense que tout le monde aujourd'hui, avec le coût de la vie, ils vont en avoir besoin de plus en plus de leur coopérative, même si bien des fois on fait qu'économiser 15%."

(Roger)

Mais le discours sur l'entreprise ainsi définie, qui pourrait être tenu par bien des entrepreneurs privés ou des dirigeants de coopératives traditionnelles, ne se limitait pas là. Il se complétait par un refus du modèle de l'entreprise classique et la recherche de pratiques et de codes assurant aux consommateurs-coopérateurs la possibilité de se soustraire au traditionnel circuit des échanges marchands et de la dépendance de l'Etat :

"Les gens disaient pourquoi se payer plus cher, faire un surplus, puis payer de l'impôt, 20 ou 30% au gouvernement. C'est un peu pour ça que ça portait le nom de Centre de distribution coop. Ca, c'était bien ancré; ça circulait à l'époque, tout un vocabulaire différent d'un magasin traditionnel. Pourquoi qu'ils n'ont pas appelé ça un "Magasin Coop". C'était déjà pour se démarquer par rapport au magasin coopératif traditionnel.

...Eux autres disaient, c'est pas un magasin qu'on veut, c'est un centre de distribution, ça avait une connotation bien importante pour eux autres : c'est pas de la vente qu'on veut faire, c'est de la distribution."

(Robert)

D'où le recours à un vocabulaire différent, par lequel le client est un membre et le chiffre de vente devient volume de distribution, où la publicité fait place à l'information et où les termes de contribution hebdomadaire, de capital social et de surplus acquièrent un nouveau sens lié à une recherche de rupture avec le modèle dominant de coopérative et de magasin privé. Dans le club, par le fait que les coûts de distribution sont calculés et facturés de façon indépendante du prix de la marchandise, on assure une plus grande protection du consommateur. On ne se sent pas obligé de vendre à tout prix, les revenus d'opération étant indépendants du volume des ventes. C'est en tant que membre-propriétaire qu'on paie la contribution et non en tant qu'acheteur. De sorte qu'un membre qui ne se présente pas au magasin durant une semaine ou deux²⁵ est tenu de verser les contributions dues pour ces semaines où on a maintenu pour lui le service en opération. Ce lien d'usage permanent est en complète opposition avec ce qui se fait dans l'entreprise traditionnelle :

25. Ou plus, s'il n'a pas averti et demandé une suspension.

"Tu sens qu'ailleurs ils vont pas à toi comme consommateurs. Ils te voient comme rapporteur d'argent. Ils te voient entrer, puis ils te voient avec un signe de piastre dans la face. Tous les moyens qu'ils peuvent prendre pour te faire consommer, ils vont le faire indépendamment de ton bien. Tandis qu'ici, t'as pas ça, cette influence là n'existe pas."
(Denise)

C'est ce qui ajoute au sentiment qu'au club on ne peut se faire exploiter et c'était bien ce qui était recherché au départ, en réaction à l'attitude des marchands. Cette préoccupation entraînera bien sûr à bannir la recherche de toute forme de profit, dans le club comme ailleurs :

"La lutte contre le profit, c'était un objectif fondamental, contre toute forme de profit; même si c'était dans l'alimentation, le cheval de bataille, c'était toute forme de lutte contre les profiteurs, contre les profits.

(Robert)

De ce fait, la coopérative peut être contrôlée par l'association de personnes tant dans sa gestion courante que dans ses orientations à plus long terme. Ne recherchant pas de surplus, parce que le budget global de revenus et de dépenses doit être équilibré, elle ne peut accumuler de réserve et la détermination du taux et du coût des services relève de l'assemblée générale qui doit de temps à autre fixer le coût de la contribution. De sorte que les administrateurs n'ont pas le pouvoir ni les moyens d'engager le Club dans des développements importants sans obtenir l'approbation des membres. A chaque fois qu'une telle situation se présente, il faut convaincre les membres, donc les informer adéquatement et

se soumettre à l'arbitrage politique de l'AG, tant dans les dimensions administratives que financières des projets soumis²⁶.

Une telle pratique, qui est caractéristique du contrôle démocratique accru qu'on recherche dans le fonctionnement, a eu pour effet de maintenir la réserve à un niveau très bas²⁷, ce qui était aussi voulu pour éviter qu'en cas de dissolution, les surplus accumulés, indivisibles entre les membres de par la loi, ne puissent être retournés au gouvernement ou transférés à une fédération. La pérennité ainsi recherchée dans toute coopérative par la "dévolution désintéressée de l'actif" prenait ici un sens particulier. Celle-ci ne cherchait pas à s'appuyer sur l'accumulation; il lui fallait plutôt passer par la dimension associative liée à la vivacité du vécu démocratique et de la participation et à l'efficacité des activités de distribution. Ce qui en a fait un projet dont les termes, d'abord définis par une recherche d'émancipation économique, ne prennent leur sens complet que dans leurs rapports aux champs politique et culturels auxquels ils sont subordonnés, tant dans

26. Tout au moins au plan formel. En pratique, comme dans toute organisation démocratique, l'AG ne peut tout décider et, dans les questions importantes, elle est limitée dans l'exercice de son pouvoir par l'information dont les membres disposent et par l'intérêt que ces derniers y apportent.

27. A la fin de 1986, après 15 ans d'opérations, un volume de distribution dépassant 4.5 millions, et des actifs de près de \$600,000, la réserve accumulée atteignait à peine \$50,000. En 1981, elle était d'environ \$12,000 et ce n'est que depuis les dernières années qu'elle est en hausse.

l'identification du groupe lui-même que dans la recherche d'un nouveau rapport à l'environnement.

4.3.2 Luttes identitaires et communautaires

Ce nouveau rapport à l'environnement s'établit d'abord par l'influence de plus en plus grande que le club exercera en tant qu'acteur économique local. Lorsqu'il atteindra un nombre de membres respectable, il exercera une pression à la baisse sur les prix des autres épiceries, au point qu'en 1980, il était le leader de son environnement immédiat dans les domaines où il intervenait de façon régulière²⁸. Un tel leadership ne manquera pas, bien sûr, de susciter des réactions et des contre-attaques; pour les commerçants locaux, le club sera toujours le concurrent déloyal qui ne respecte pas les règles du jeu du commerce traditionnel et cherche à détruire l'économie locale en réduisant le volume d'affaires de ceux qui paient des salaires, des taxes et des impôts. Ce à quoi la coopérative rétorquera qu'elle a au contraire un impact positif de par le pouvoir d'achat accru dont les membres disposent pour d'autres biens et par l'attraction qu'exerce le club sur le milieu environnant et qui amène de nouveaux "consommateurs" à Malartic.

28. Rappelons qu'avec plus de 650 membres en 1982, il rejoignait plus de 50% de la population et 40% de la population globale de son secteur d'influence. Il y aura aussi un certain nombre de membres de Val d'Or. Le nombre d'épiceries locales (2) n'a toutefois pas diminué, bien que leur volume de ventes ait baissé.

Aux marchands locaux donc de se faire valoir auprès de cette clientèle potentielle générée par la coopérative.

C'est aussi en tant que groupe représentant un nouvel acteur sociopolitique que le club contribuera à restructurer les rapports dans la communauté. Il est difficile d'identifier l'impact global et à long terme de l'action du club sur la vie politique et communautaire de Malartic. Il m'apparaît toutefois certain que, durant les deux premières périodes, il a contribué à dynamiser les forces populaires et progressistes de ce milieu. Cette contribution s'est certes traduite dans l'action directe menée dans certaines causes économiques et politiques et par l'appui apportée à plusieurs revendications des divers groupes sociaux en lutte à Malartic et ailleurs²⁹. Mais sa seule présence et son succès pouvaient tout autant symboliser la réussite dont étaient capables des travailleurs et militants solidaires, convaincus et organisés, et généraient une fierté et un sentiment d'appartenance en même temps que la sensation d'un certain pouvoir d'intervention sur "son" milieu aussi bien comme acteur économique que politique. Il s'agit là d'un effet d'identification collective qui aura beaucoup d'effet chez les personnes. (Nous aurons l'occasion de revenir là-dessus dans la prochaine section).

29. Au-delà des liens locaux mentionnés dans l'historique, le club participera à plusieurs regroupements régionaux de groupes populaires.

A travers la création de ce nouvel acteur s'exprimaient les visions alternatives de développement inspirées d'abord des approches nationalistes et sociales-démocrates du discours inaugural de gauche du PQ de même que de celles plus populistes du Crédit Social, reformulées ensuite dans un discours plus radical influencé par l'analyse classique de lutte des classes des groupes ML. Dans la dernière période, cette dimension de luttes locales et d'influence active sur la communauté s'était par ailleurs diluée. Pour certains, le club vivait dans un isolement néfaste, n'étant plus également source de prise de conscience pour les membres et pour les citoyens en général :

"Tu es là pour conscientiser le monde. Je me dis qu'il y a sûrement des actions que la coop peut faire dans ce sens-là, puis ça m'apparaîtrait important qu'il y ait quelque chose qui se développe de ce côté-là. L'intégration dans le milieu, je pense que c'est un gros bébé, c'est un gros bébé qui vit tout seul, je veux dire pas de communication avec le reste de la communauté; la seule communication qu'il a c'est hostile : on veut que tu meures, c'est pas plus compliqué que cela, ce n'est pas bien bien positif.

Ce n'est pas tant en terme de marketing qu'en terme d'image, parce que moi, je suis convaincu qu'un organisme comme ça peut avoir beaucoup d'influence sur une communauté. Il peut faire beaucoup de travail de conscientisation auprès d'une communauté puis actuellement ça ne se fait pas.

(Serge)

La direction vers laquelle cette démarche devait se faire n'était cependant pas bien identifiée, en raison de l'ambivalence entretenue entre deux options, qui ne seront jamais clairement explicitées et débattues. Devait-on se définir à travers une approche plus ou moins critique en protection du consommateur comme le pensaient certains à travers le Comité des Achats et les liens avec les autres groupes de

consommateurs? Ou encore devait-on emprunter la voie plus classique d'un mouvement de classes populaire et ouvrière cherchant à apporter son aide aux membres et à d'autres personnes de mêmes conditions sur d'autres problèmes comme le chômage et les conflits de travail? Le choix entre ces deux options ne sera jamais vraiment fait, ce qui permettra peut-être que, suite aux pressions exercées par les nouvelles conditions du marché et la crise de 1982, le club se concentre dans son rôle de distribution, en cherchant à se maintenir comme détaillant de masse offrant des avantages de bas prix.

Le renouveau engendré par le colloque de 1980 avait pourtant avivé la flamme sur ces deux pistes et des efforts concrets avaient été faits pour tenter de les actualiser. Dans l'un et l'autre cas, le sens de la lutte n'arrivait toutefois pas à se dégager suffisamment pour qu'il puisse s'articuler dans une démarche mobilisatrice. Mais aussi ces efforts resteront isolés et sporadiques à cause de la grande centration sur la réorganisation interne de même que sur la mise en place des nouvelles structures d'approvisionnement et de représentation. C'est que ces tentatives de restructuration autant internes qu'externes étaient entraînées par les nouveaux enjeux auxquels voulaient se mesurer aussi bien Malartic que le mouvement associé à la nouvelle Fédération des Clubs, soit la consolidation et même l'élargissement des bases économiques du projet et le passage du terrain local et régional au terrain national. Cette démarche était déjà amorcée à la période "politique", soit celle qui empruntait la critique radicale ML et entraînait à désirer une structure autonome autant par calcul politique que par stratégie

de développement organisationnel. La pratique alors développée empruntait pour beaucoup au militantisme de combat et à la stratégie "classe populaire vs classe dirigeante", autant au niveau local et régional qu'au niveau national.

Avec la crise de 1982 et les changements survenus dans le champ de la distribution alimentaire, notamment la faillite de la FMC, les exigences économiques et financières reviennent au premier plan. Il fallait alors plus que jamais trouver les moyens de maintenir les prix et les coûts à leur plus bas niveau, ce à quoi l'Inter Club avait contribué et qu'un grossiste contrôlé par les Clubs pouvait mieux garantir à moyen et à long terme :

"Nous autres, à Malartic, on a été un des premiers à militer au sein de l'Inter Club. Puis on a tout le temps tenu mordicus à ce que l'Inter Club fonctionne de mieux en mieux. A cause justement de cet entêtement à le garder debout et de s'aider entre les clubs, parce que dans le système aujourd'hui, cela devient de plus en plus dur. On le sait avec les augmentations des taux d'intérêt. C'est pas rien que les capitalistes qui s'en ressentent, les coopératives s'en ressentent aussi; puis même au niveau des achats, la compétition est très très forte. Donc, si on ne se regroupe pas pour regrouper[sic] nos achats, on est vulnérable..."

(Roger)

Cette exigence d'efficacité entraînait à prioriser les dimensions techniques et économiques et à rechercher la croissance. Pour les dirigeants de la première heure, les conditions étaient imposées par le marché capitaliste et devaient être respectées si on voulait maintenir les bas prix et même avoir accès aux réseaux de grande distribution et production. Ce qui n'était pas sans soulever les craintes et les

résistances des tenants d'une stratégie axée sur la défense du climat familial et communautaire ou encore sur la conscientisation aux problèmes de consommation.

Ces tensions entre "l'économico-technique" et le "socio-politique" permettront sans doute de garder les projets de l'Inter Club, de la coopérative régionale et de la FCCC dans une démarche très ouverte et souple au plan du fonctionnement et de la structuration. L'autonomie des régions et des clubs sera toujours préservée, ce qui constituera éventuellement une faiblesse en regard de la capacité des nouvelles structures fédératives à se déployer avec toute la force requise pour lutter sur les nouveaux terrains choisis. Sur ce plan, on était à la recherche d'un modèle original privilégiant la décentralisation et la représentation directe plutôt que la délégation, en opposition avec le modèle centralisateur de la FMC et avec sa stratégie de développement par le haut parrainée par le gouvernement du PQ et la SDC. Pour Malartic, il s'agissait d'une rupture avec le modèle coopératif avec lequel il avait accepté de composer jusque-là en adhérant à la FMC et ce, malgré son refus de la coopérative conventionnelle. Cette rupture fut sans doute facilitée par l'analyse critique radicale développée envers le PQ et la FMC à travers des débats soulevés par les manifestes produits par les militants ML, mais elle était déjà présente dans le retour à la culture coopérative originale qui inspirait dès le départ la formation de la coopérative. Par la suite, avec le rejet des thèses ML, cette vision alternative reprendra toute sa force, en se déployant dans une stratégie

de structure fédérative apparentée au fonctionnement en réseau typique des nouveaux mouvements sociaux.

Nouvelle forme et nouveau lieu d'identification

Mais, par-delà ces dimensions et retombées politiques directes et indirectes plus ou moins bien articulées et réussies, c'est peut-être à la constitution de nouvelles formes et d'un nouveau lieu d'identification collective que le club de Malartic a le plus contribué. Par ce projet, les coopérateurs-consommateurs se sont donné un outil économique qu'ils pouvaient contrôler : par lui ils ont pu réorganiser une partie non négligeable de leurs actions concrètes de consommation et défendre et améliorer leur pouvoir d'achat en même temps qu'ils tentaient d'influencer leur environnement. Mais, en même temps, ils développaient un projet générateur d'identité nouvelle et de pouvoir pour les catégories sociales dominées d'une communauté elle-même en voie de désorganisation. Pour plusieurs, le club aura été un défi collectif relevé avec succès par les "sans pouvoir" et les "sans-voix" sur un terrain d'où ils étaient exclus, soit l'économie. Et le fait d'avoir réussi, de façon autonome, ne serait-ce que dans un secteur bien secondaire, malgré l'opposition des pouvoirs locaux, à développer un projet somme toute respectable, provoque un sentiment très net de fierté et de force :

"Je voudrais qu'on démontre une fois pour toutes qu'on est capable, qu'on soit capable de prouver qu'on n'a pas besoin des autres pour s'administrer, qu'on est capable de s'administrer nous autres mêmes. C'est un orgueil, c'est entendu mais il faut en avoir un peu d'orgueil aussi dans la vie. Il faut pas être trop apathique non plus; des fois, il faut se tenir debout, voir à ce que notre affaire marche.

Autrement dit, c'est bien sûr que s'ils avaient pu nous écraser ici en ville, ils l'auraient fait. Ça, c'aurait fait longtemps qu'ils l'auraient fait. Mais plus ça allait, plus le nombre augmentait. Donc, c'est difficile dans ce temps-là de voir toute une population qui s'implique dans une affaire, qui autrement dit les envoie c...; on ne peut pas rien faire contre ça, c'est une force."

(Alphonse)

Cette force érigée par l'action populaire est le fruit d'une solidarité de tous les jours et de la permanence de ceux qui en ont été à l'origine et ont constitué le noyau vital de la coopérative :

"Ce qui a sauvé la coop, je pense, c'est que les gens qui l'ont bâtie, ce sont des gens qui sont encore là. Les objectifs ont pas tellement varié depuis 11 ans; c'est resté pas mal les mêmes parce que c'est pas mal les mêmes gens qui sont restés là. De la solidarité, il y en a pas mal toujours eu; quand on a eu des difficultés, c'est pas mal tout le monde qui les a portées. Quand on a eu des défis, c'est pas mal tout le monde qui les a portés aussi. ...on est rendu à 600 membres. C'est sûr que là-dessus, sur 600, il y en a pas 600 qui sont solidaires; ils le sont par le porte-monnaie, mais solidaires vraiment dans les actions puis des choses de même, tu comptes sur un noyau. Mais ce noyau-là il n'a pas changé. Ce noyau-là se retrouve un peu partout..."

(Serge)

Dans ce noyau, on a retrouvé des ouvriers, mais aussi des travailleurs de d'autres milieux, notamment des enseignants et des intervenants sociaux. Pour plusieurs de ces derniers, la coopérative est bien plus qu'une occasion d'économiser, même si ce fait est appréciable; c'est en même temps une occasion de solidarité, avec des gens plus démunis que soi. A travers ça, on a l'impression de permettre à un groupe d'exister et d'apporter un coup de main dans des domaines où ses connaissances peuvent être utiles, en dehors d'un rapport professionnel ou institutionnel. C'est une occasion de s'impliquer socialement :

"Moi je suis un professionnel. Je travaille dans les écoles, puis le monde est souvent porté à se dire : ces gens-là ont étudié beaucoup, tu sais, puis ils ne savent pas ce qui se passe en bas. Ca te donne l'autre bout de l'échelle que de travailler dans des choses comme ça; tu réalises beaucoup plus les difficultés avec lesquelles les gens sont confrontés quotidiennement, ça t'oblige à t'ouvrir les yeux sur des choses de même.

(Serge)

Pour ces personnes, le projet se définit encore par la lutte à la vie chère pour les gagne-petits, auquel des professionnels apportent un coup de main. L'identité visée serait alors celle du travailleur-consommateur. Mais en même temps, il faut se demander si ce n'est pas également en tant que citoyens et personnes que plusieurs membres y sont venus et y restent :

"Au départ, ça avait plutôt l'air d'une rencontre sociale entre un groupe de travailleurs... Les vendredi, les gens venaient autant pour jaser... et c'était proche de la Caisse d'Economie...

(Robert)

Pour plusieurs membres, le club mobilise beaucoup plus que pour faire son épicerie et accomplir son bénévolat lorsque requis :

"Oui, c'était pas juste question : on fait notre épicerie, on fait notre bénévolat, on foutre notre camp, puis on s'occupe de rien. On avait à coeur à s'intéresser à ce que ça marche et puis donner le plus de temps possible. Venir travailler ici, c'était pas de dire mettons tu vas faire tant d'heures par 3 mois et c'est fini. Parce que j'ai été un joli bout de temps que tous les jours en autant que possible, je venais ici, puis je demandais je peux tu faire quelque chose? Puis ça me faisait plaisir de le faire, c'était comme mon deuxième chez-nous. S'il y a une journée qu'on vient pas, on dirait qu'on fatigue pour venir."

(Jeanne)

Cette sensation d'être chez-soi tient bien sûr au fait qu'on se sent propriétaire et qu'on prend intérêt à la coopérative comme si c'était sa chose à soi. Mais il y a aussi le fait qu'on a la sensation que le club est un lieu privilégié de rencontre par lequel "sa vie sociale" s'exprime :

"C'est pas comme dans un autre magasin; parce que t'arrive ici, on dirait que t'es pas pressé de t'en aller. Tu vas prendre le temps de placoter avec les gens... tu vas prendre le temps de discuter sur toutes sortes de choses. A une autre épicerie, il faut se dépêcher, avoir son tour pour passer au "cash", puis t'en aller au plus vite."

(Jeanne)

Ca peut ressembler au magasin général de l'époque qui, dans les petits milieux, avec le perron d'église et la forge, constituaient un des lieux publics à travers lesquels une sociabilité de base prenait forme et à partir desquels la vie communautaire s'érigait. Mais du fait que, dans le club, il s'agissait d'un projet collectif à travers lequel on s'identifiait à un groupe et à une classe sociale plus qu'à une communauté, le sentiment d'appartenance était peut-être plus fort et la solidarité était ressentie plus vivement.

Mais ce ne sont pas tous les membres qui se sentaient aussi impliqués et attachés envers le projet, quoique cela semblait rejoindre une proportion importante de membres. Dans le sondage de 1982, près de 33% des répondants (une centaine de membres) avaient indiqué qu'ils étaient aussi membres du club pour l'aspect social qu'ils retrouvaient dans le projet, autant pour l'attachement à un groupe que pour la valeur symbolique que la coopérative représentait au plan idéologique et politique.

Ce groupe correspondait à peu près à ce que j'ai identifié comme le noyau dur de la coopérative, où on retrouvait beaucoup d'anciens membres du début, mais aussi des membres relativement nouveaux qui ont pris la relève en s'impliquant dans ce que certains ont appelé le "gros bénévolat", le "petit bénévolat" étant associé à l'exigence minimale du trois heures par trois mois. C'est sur ce noyau que reposaient non seulement la définition et l'orientation du projet, mais aussi le climat d'entraide et de solidarité qui façonnait l'identification au projet et lui donnait sa dimension aussi bien socio-politique que socio-affective.

Avec l'augmentation massive du nombre de membres en 1981-82, c'est ce climat et cette identité qui sont perturbés. Et avec le relâchement de 1975-80, on voyait bien que la place du "petit bénévolat" s'accroissait et qu'il fallait mettre de plus en plus d'énergie pour s'assurer qu'il fonctionne. Pour tous les anciens, il était bien évident que plusieurs nouveaux membres n'étaient pas de "réels" coopérateurs, au sens de participants engagés dans un projet collectif significatif; ils voyaient en eux des clients (des profiteurs même diront certains) susceptibles de décrocher rapidement si le rapport bénéfices-coûts de leur participation n'était pas vraiment à leur avantage, d'autant plus qu'il s'agissait souvent de la décision de la femme et non du couple. Sans compter que ça amène de nouvelles figures dont on n'était pas certain de la pureté des intentions :

"Aujourd'hui, ceux qui rentrent gagnent plus que l'ouvrier moyen. Ca fait 12 ans que la coopérative existe; comment ça

se fait qu'ils font rien qu'y penser? On enquête pas assez sur les membres, pour savoir s'il y en a qui veulent pas détruire.

Si on agrandit trop, les membres du début ne se reconnaissent plus. C'est comme quand on rentre chez Steinberg. On ne connaît plus notre monde. Avant ça, tu pouvais placoter. Au début, on s'entraidait. Maintenant, il y en a qui sont trop madame. Elles veulent pas paqueter leurs boîtes et les porter."
(Jeanne d'Arc)

Cette méfiance, qui peut être interprétée comme une résistance au changement, traduit bien le sentiment d'appartenance au groupe et toute la production idéologique à travers laquelle ce sentiment s'est développé. Par là, on peut voir que le club représentait une micro-société d'interconnaissances définie par l'intensité des échanges interpersonnels et par la similitude de conditions, en même temps qu'un acteur socio-politique bien installé dans des rapports d'opposition avec "l'autre monde" perçu comme l'ennemi susceptible d'entraîner sa destruction. Ce sont peut-être là des éléments de conscience de classe et les principes d'opposition et d'identité me semblent par là clairement s'affirmer. Ceux-ci seront en quelque sorte compromis par la dilution et la diversification du membership entraînées par le virage vers la croissance perçue comme condition du maintien des orientations de lutte à la vie chère.

Les rencontres d'éducation remises en place après 1981 tenteront de compenser en partie cette situation en intervenant au niveau de l'intégration des nouveaux membres qu'on sait davantage sensibles à l'économie qu'à l'implication attendue en retour. Par ces rencontres, ceux-ci seront informés de ce qu'ils peuvent attendre comme services à la coopérative et des règles de fonctionnement, notamment des exigences et

modalités associés au bénévolat. Celles-ci étant plus vigoureuses en même temps que plus fonctionnelles permettront de rétablir un certain équilibre dans la participation effective. Les paramètres idéologiques sur lesquels ces contrôles se fonderont ne seront toutefois jamais définis autrement que par un retour à certains éléments organisationnels originaux du projet, à savoir la mobilisation personnelle assurant le fonctionnement technique du projet dans toutes ses dimensions. Il s'agira en quelque sorte d'éléments de processus plus que de contenu ou d'orientation de fond (ou de principe de totalité); cette orientation n'arrivait pas à s'articuler, comme je l'ai déjà indiqué, dans une production idéologique nouvelle capable d'identifier des cibles réconciliant la satisfaction des besoins et problèmes individuels et collectifs de l'ensemble des membres alors présents dans le club. Mais ceci était peut-être rendu difficile par les tensions vécues dans le fonctionnement organisationnel qu'on avait voulu faire reposer sur une certaine forme de démocratie directe et sur une implication très grande de la personne dans le projet.

4.3.3 Culture de fonctionnement collectif

Pour ce dernier champ de pratiques, nous nous arrêterons à deux grandes dimensions : celle des retombées individuelles observables au plan de la personne et celle de la participation et de la gestion démocratique.

La personne et le projet

Il est déjà manifeste de par les données et témoignages déjà

présentés que le club a occupé une grande place dans l'univers symbolique et socio-affectif des participants, à tout le moins ceux du noyau. Lorsqu'on parle avec enthousiasme du club comme d'un deuxième chez-soi, on désigne bien sûr le climat qu'on retrouve lorsqu'on vient au magasin, mais aussi ce que représente le collectif lui-même, auquel on adhère comme à un groupe social très défini. Pour certains, plus isolés dans leur quotidien, c'est une occasion de participer à un réseau de personnes et d'en découvrir d'autres bienfaits que les retombées économiques et politiques. C'est une occasion de s'ouvrir à d'autre monde et à d'autres expériences :

"On a vu l'importance aussi de s'impliquer, d'être ensemble, d'être un groupe. Nous autres, c'est quasiment une partie de notre vie sociale. On a pas beaucoup d'activités, puis en tous les cas, c'est bien important pour moi. Je rencontre des gens, on retire des expériences de vie que je n'aurais pas pensé en tous les cas.

On fait beaucoup plus que le petit bénévole. Mais ça nous oblige pas. On prend pas ça comme une charge. On le fait comme ça, c'est comme une distraction. Mais en même temps, on voit que c'est nécessaire de s'impliquer. Puis ça a changé notre pensée. En tous les cas, on est moins tout seul dans notre coin."

(Alphonse)

Pour d'autres, le club aura été une occasion d'entraide dont chacun retirait sur le champ autant que ce qu'il y mettait, tout au moins dans les débuts :

"Parlez à plusieurs des premiers; peut-être qu'aujourd'hui la mentalité est différente par rapport au système économique que l'on connaît. Mais parlez aux premiers; au départ, vous allez voir ce que ça leur a donné. Vous allez voir, ils vont tous répondre la même affaire que moi. Ils vont dire qu'on s'est entraîné, puis qu'on a eu du "fun" à le faire. C'est ça qui est le mot, a eu du "fun" à s'entraider, à se

comprendre les uns les autres. C'est ça qui est difficile dans le genre humain.

(Eliane)

Ç'a été aussi l'occasion de se faire des amis en dehors de son milieu de travail :

"Ca m'a donné des amis. Ca m'a permis de sortir de l'enseignement, dans le sens que j'ai pu rencontrer d'autre monde. Tu vis des situations que tu n'aurais jamais vécues autrement."

(Guy)

Plus simplement, le club a aussi permis de connaître des gens avec qui on se sent en affinités et en confiance parce qu'on les sent proches de nous, sans qu'ils soient nécessairement des amis :

"C'est le "fun" parce que ça te fait connaître d'autres gens qui n'ont pas juste le mot argent dans la bouche. C'est drôle à dire, ça te fait connaître bien des gens qui sont quand même solides. Tu sais, tu les rencontres une fois, puis après, ils t'ont vue à la coop, puis ils te parlent d'affaires sociales, de conflits, puis de vie économique. Moi, je trouve ça bien le "fun", ça crée des liens. Comme juste la fête l'été..."

(Colette)

Ces liens qui se créent à travers la participation à un tel projet, on les retrouve aussi dans la vie syndicale, mais à la coopérative, on a davantage la sensation d'être une grande famille, et aussi de travailler ensemble pour autre chose que l'argent. Par exemple, les expériences vécues lors des grandes corvées de 1974 et de 1981 demeurent des moments inoubliables pour ceux qui les ont vécus. Elles ont largement contribué à façonner cette vive sensation de l'entraide communautaire, où les échanges monétaires et le travail obligé cèdent la place à l'activité ludique et au partage gratuit. De même, la fête annuelle permettra durant plusieurs années de créer et d'entretenir ces liens qui, à

travers des activités et des relations interpersonnelles agréables, ajoutent la satisfaction et le plaisir personnels à la conviction idéologique et politique ou à la simple recherche d'économie.

Mais il n'y a pas que ces temps forts qui créent et entretiennent l'esprit de famille et d'entraide. Il y a aussi le bénévolat, grand et petit, qui, pour autant qu'il est fait régulièrement, entraîne une implication réelle et constante au magasin et à la coopérative à travers le travail en équipe; c'est ce qui fait que le membre qui a touché de temps à autre à l'un ou l'autre secteur du magasin se sent davantage concerné par l'organisation matérielle et l'entretien du magasin lorsqu'il y vient et lorsqu'il participe aux AG. Ce qui contribue à entretenir le climat particulier par lequel les membres se sentent sollicités à se charger eux-mêmes de certaines opérations (vg. maintenir l'ordre dans les tablettes, aller chercher l'article manquant à l'entrepôt, s'entraider à la caisse), et à ne pas se comporter en clients pressés de vider les lieux.

Cet investissement assez global dans le projet ne sera jamais partagé par tous de la même façon, et il avait subi une certaine baisse entre 1975 et 1980 et après 1981, lors de l'arrivée massive et non contrôlée de nouveaux membres. Le développement de nouveaux mécanismes de bénévolat à travers la participation à des comités qu'on peut choisir en entrant permettra cependant de revivifier cet aspect et d'entraîner un plus grand nombre à dépasser le rapport utilitaire à la coopérative qui les y avait amenés initialement.

Outre de permettre l'intégration et l'adhésion au projet et au groupe de la coopérative, les mécanismes d'accueil et de participation, lorsqu'ils sont bien appliqués, entraînent donc chez un certain nombre à répondre à des besoins personnels autres que l'économie en les insérant dans des rapports interpersonnels plus valorisants et satisfaisants. A ce dernier titre, le club serait bien un lieu significatif d'identification et de changement personnel, permettant de créer des formes de sociabilité qui, tout en rejoignant la personne dans son identité personnelle, l'insère dans l'univers élargi des rapports sociaux. De la sorte, le privé est projeté dans le public de par la perspective globale dans laquelle la coopérative place la participation individuelle, si limitée soit-elle.

A ces éléments liés aux besoins socio-affectifs de la personne, s'ajoutent ceux ayant trait aux apprentissages théoriques et techniques qu'on est amené à faire dans la coopérative et qui constituent aussi des éléments importants de développement personnel. Pour la plupart des membres, cette dimension du développement personnel sera possible dans les comités, autant par la valorisation retirée de la mise à profit de sa propre expertise dans des tâches plus manuelles ou techniques, liées à la construction ou à l'entretien, que par l'acquisition de certaines expertises techniques, liées par exemple au secrétariat, à la comptabilité et à l'apprentissage de certaines responsabilités et du fonctionnement en groupe :

"Je pense que la différence est qu'avant ça, je ne me serais pas embarquée dans un groupe, même juste pour les loisirs. Je suis plutôt seule dans mon coin; tu sais, je fonce, mais je m'organise plutôt seule qu'avec d'autres, puis là, je commence à aimer mieux tu sais être en groupe..."

(Suzelle)

Pour ceux qui participent au CA, c'est l'apprentissage de la gestion qu'ils réalisent, avec tout ce que ça comporte comme difficultés, dépendant de la préparation immédiate qu'on a pour ces tâches. En réalité, au départ, bien peu de membres pouvaient prétendre à une réelle expertise dans ce domaine précis de l'épicerie ; ceux qui ont été les premiers administrateurs se sont formés sur le tas, acquérant graduellement les notions de base grâce à la complicité du gérant et de quelques personnes ressources. Dans les deux premières périodes, ce petit noyau d'"initiés" qui jouaient autant le rôle d'administrateurs que de gestionnaires s'est peu élargi, malgré un certain renouvellement des membres au CA. Ce dernier, rappelons-le, s'était graduellement installé dans une relation de dépendance à l'égard du gérant et dans un relatif isolement par rapport à l'AG, de sorte que les occasions d'apprentissage étaient moins ouvertes à d'autres et moins élaborées pour ceux qui étaient là. Avec les changements introduits en 1981 au niveau du CA, et qui amèneront ce dernier à être plus ouvert et dynamique, la formation des administrateurs deviendra une nécessité d'autant plus grande que le CA comptait une majorité de nouveaux membres et que ceux-ci étaient pour plusieurs des travailleurs et des femmes au foyer sans grande scolarité et sans expérience de la gestion. Des efforts seront faits en ce sens, notamment en comptabilité et en finance, sous la forme de sessions

d'étude des rapports financiers animées par la responsable de la comptabilité. Mais ça demeurera difficile pour la plupart de s'y retrouver, la gestion financière et comptable étant devenue beaucoup plus complexe et lourde que par le passé, et les problèmes à résoudre alors au plan des pratiques financières étant nouveaux à cause de la crise de liquidités que connaissait alors la coopérative ainsi que de l'accroissement subit des activités.

Pour la plupart, il faut beaucoup de temps avant de commencer à comprendre la régie interne et surtout les règles de base du budget, et certains avoueront même ne jamais s'y retrouver complètement :

"Au début, je ne comprenais pas grand chose dans cette histoire là. J'étais assis à la table puis j'écoutais tout le monde; tu parles de régie interne, tu parles de ci, de ça. En réalité, j'étais pas mal mêlé. Avant de démêler tout ça, ça m'a pris un 5 à 6 mois, à force d'assister aux assemblées, puis d'écouter, de regarder, de fouiller même. En tout cas, je suis venu à bout de me démêler là-dedans. Là actuellement, je comprends pas mal toute l'affaire, excepté les rapports financiers. Pour celui qui travaille dans les chiffres, c'est une routine pour lui, mais celui qui ne travaille pas dans les chiffres, c'est une toute autre histoire; puis sur un CA, c'est important de comprendre le rapport financier."

(Alphonse)

Est-ce à dire que les efforts de transférer cette expertise à un plus grand nombre ont été insuffisants ou qu'on n'avait pas trouvé le tour pour ce faire ou encore que l'entreprise à échoué à cause du manque de préparation de bon nombre de participants? Sans pouvoir y répondre complètement, je reviendrai plus loin sur cette question. Mentionnons ici que malgré ce relatif insuccès, l'expérience de la participation au CA demeure positive, étant perçue autant comme une école de formation

que comme un certain pouvoir à exercer au nom des membres. Il est même souhaité par plusieurs que le passage au CA soit vu comme un stage de sensibilisation à l'ensemble du fonctionnement de la coopérative :

"Selon moi, ça devrait changer à tous les 3 ans; ça devrait changer puis toujours des nouveaux, pas tous mais, il y en a toujours 3-4 là, ça devrait toujours être des nouveaux qui se présentent pour savoir comment que ça fonctionne."

(Roland)

De la sorte, l'administrateur ayant terminé son mandat pourrait continuer par la suite à s'impliquer à d'autres niveaux avec une meilleure connaissance de son rôle particulier et une plus grande sensibilité aux problèmes globaux de la coopérative. Ce qui l'amènerait à agir comme multiplicateur dans les comités et dans les AG, assurant ainsi à la coopérative un membership beaucoup plus informé et vigilant et permettant d'élargir le noyau de base.

En réalité, la formation personnelle acquise par la participation au CA, et dont le club peut profiter de retour, déborde largement la gestion; c'est une occasion pour plusieurs de comprendre mieux les affaires et de se retrouver dans les questions économiques, tout au moins du domaine de l'alimentation. Egalement, c'est une bonne façon de se conscientiser à des problèmes socio-politiques locaux ou plus larges, le CA étant un carrefour par où circule toute la vie de la coopérative et un peu celle de ses milieux environnants.

En définitive, par delà la motivation première liée à l'économie et à la grande mobilisation socio-politique, tout le monde qui participe à ce projet est appelé à en retirer bien d'autres avantages que ceux qu'il recherchait au départ et que le mode de fonctionnement collectif du club lui a permis de toucher. En retour, c'est peut-être ainsi que la dynamique du club peut s'en trouver renouvelée, permettant d'articuler la gestion démocratique, la participation et la recherche d'efficacité.

La gestion démocratique et la participation

Pour les promoteurs du club, le contrôle démocratique traditionnel par une assemblée générale annuelle plus ou moins informée et motivée était loin d'être satisfaisant. C'est ce qu'on reprochait aux vieilles coopératives où, à toutes fins utiles, le pouvoir reposait dans les mains du gérant. C'est pourquoi l'implication des membres était si importante, autant dans les opérations que dans les décisions. Ainsi le bénévolat n'est pas seulement vu comme moyen d'économiser sur les coûts d'opération mais également par le fait "que le monde vient travailler dans sa coop et que ça l'implique davantage." Et le rôle très actif de l'assemblée générale (trois ou quatre par an) sur des questions non seulement de grandes orientations et décisions, mais aussi sur des questions de gestion courante a permis à travers une information continue d'aller chercher la participation constante d'un bon noyau de militants fermement engagés envers le projet :

"Ca a tout le temps été la politique du club, mais même encore aujourd'hui, on leur montre, on les informe, puis qu'est-ce que vous en pensez. Je pense que c'est un aspect bien important, parce que le monde se sentait impliqué. On a

l'information pour prendre la décision, puis ça a tout le temps été comme ça."

(Roger)

Au départ, cette participation se veut cependant fonctionnelle, dans le sens qu'elle est basée sur des compétences, des disponibilités, des responsabilités et des pouvoirs un peu diversifiés. Contrairement à ce qui se passait dans les comptoirs, la présence de personnel salarié apparaît tout à fait cohérente avec l'idée de démocratie accrue, tout comme on s'assure que le conseil d'administration puisse en temps utile exercer des fonctions et pouvoirs techniques et administratifs importants. Ce "partage des tâches" entre l'assemblée générale et le CA, entre les dirigeants salariés et non salariés et les membres, ne se fait cependant pas sur la base d'une grille idéologique ou théorique très explicite, ni à travers des débats extensifs. Il se développe plutôt spontanément, comme produit de la conception dynamique qu'on se fait du projet et de l'expérience qu'on a de la démocratie syndicale. Et selon cette conception, le fonctionnement démocratique d'une organisation repose sur un leadership fort et clairement affirmé, qui peut entraîner la mobilisation de gens qui autrement ne bougeraient pas.

"Ca prend des leaders, mais ils étaient pas tout seuls. Le fait d'avoir tenu à informer nos membres puis à tenir les assemblées trimestrielles, puis tenir à présenter des rapports financiers, ça a gardé le noyau assez imposant. Quand on avait des corvées à faire, il y avait une "gang" de monde qui était prêt à répondre à la demande. Ce n'est pas tout le monde qui peut mener, mais tous peuvent faire beaucoup au niveau de tâches précises. Ils ont confiance aux leaders; un leadership fort va chercher les membres pour leur faire faire des tâches et les impliquer dans la coopérative."

(Roger)

Lorsque l'organisation est neuve et peu nombreuse et que le projet conserve très présent son caractère de groupe populaire, la participation est relativement facile à obtenir. Malgré un certain partage formel des tâches, le climat est tel qu'il y a une circulation effective et constante de l'information, autant à travers les échanges informels que par les canaux formels. C'est en somme la période fusionnelle du groupe identifiée par Sainsaulieu, Tixier et Marty³⁰ ou la période de conquête de Meister³¹. Le bénévolat fonctionne alors sans trop de contrôle formel, la forte cohésion du groupe tenant lieu de motivation continue; et il est tout naturel pour les dirigeants de mobiliser le "gros bénévolat", le noyau dur du projet représentant une part très large du membership.

La relative concentration du pouvoir et des tâches autour du gérant, du CA et des employés ajoutée à la croissance massive du membership et à sa diversification entraînera à la fin de la deuxième période et en début de troisième une situation de non-participation qui fera craindre à plusieurs que le club devienne un magasin ordinaire et une coopérative bien conventionnelle. C'est la réaction au "pouvoir des administrateurs", lequel prend appui sur la relance de la "consolidation économique". A travers les tensions alors vécues se présente un nouveau défi : celui d'arriver à faire fonctionner une grande organisation avec

30. Voir La démocratie en organisation, Librairie des Méridiens, 1983,

31. Albert Meister, ibid.

la multitude de tâches techniques et administratives qu'elle comporte et avec un membership qui se renouvelle par des éléments beaucoup moins sensibles aux orientations de base du projet, notamment le bénévolat. Comment réussir à impliquer ensemble tout ce monde, ancien et nouveau, de façon à élargir le noyau de base tout en gardant le projet dans ses objectifs d'origine, alors que le nouveau groupe ainsi constitué ne peut plus se définir par ces mêmes objectifs de départ? On peut certes améliorer les structures d'accueil et de participation, et accroître les contrôles pour faciliter l'intégration des nouveaux, mais de la part des anciens, il y a une question d'attitude à changer, d'ouverture à développer :

"A 600 membres, quand on a besoin d'aide, comme on se connaît moins, on sait pas toujours où aller chercher l'aide. Quand on était 200-300, si t'avais besoin de quelqu'un pour dactylographier des formules à un moment donné, tu savais où aller : une telle est bonne là-dedans. Là à 600, on se tourne encore juste vers ceux qu'on connaît, tandis qu'il y en a peut-être beaucoup dans ceux qu'on connaît pas qui seraient peut-être capables de rendre ces services. C'est là qu'il y a eu un manque à ce moment-là."

(Denise)

Pour ceux qui sont plus imprégnés du "pouvoir des administrateurs" qui s'était développé, c'est un changement drastique de méthode de travail qui s'impose; ce qui entraîne pour eux des efforts supplémentaires, mais aussi une volonté ferme de s'appuyer sur un réseau élargi de participants et de militants qui sont à informer et former, mais de qui ils peuvent attendre éventuellement un allègement de leur tâche :

"On est porté à tout se garder l'ouvrage, ce qui fait qu'à un moment donné tu en as trop. C'est une conscientisation, une méthode à se donner. Quand t'as quelque chose à faire, plutôt

que t'asseoir, puis de le faire, cherche quelqu'un. Tu vas peut-être prendre du temps la première fois, de chercher du monde. Mais après ça, tu vas avoir la personne habituée à le faire, puis ça va se faire tout seul. Mais c'est de mettre le mécanisme en marche, qui demande un petit peu de temps, puis d'énergie. On est pas porté à le faire.

(Denise)

Pour certains contestataires, leur revendication provient d'une conception différente de ce qu'est devenu le projet; désirant maintenir ce dernier dans les éléments liés à l'identité groupe populaire et association, ils s'opposent dès lors au virage vers un accent plus marqué sur l'identité organisation coopérative et entreprise. Ce qui provoque la tension déjà notée à travers un nouveau rapport de forces dont l'issue sera un pouvoir davantage équilibré entre le CA, l'assemblée générale et la permanence. C'est un peu un contre pouvoir qui s'affirme ainsi au coeur du noyau et qui s'exprime après un certain temps de silence et de retrait, en réaction à des façons perçues comme peu "légitimes" d'orienter et de diriger le projet. C'est aussi une nouvelle façon de concevoir et d'aller chercher le bénévolat, celui-ci pouvant aussi bien se réaliser à travers des tâches "intellectuelles" et administratives que matérielles et techniques. Une plus grande souplesse à ce titre permet de respecter les goûts, compétences et horaires de chacun et on peut espérer obtenir une organisation du travail plus équilibrée et fonctionnelle. Mais pour arriver là, il faut clairement faire connaître ses exigences et ses besoins, les membres moins informés et motivés ne prenant pas spontanément les devants :

"T'as toujours des gens qui vont venir d'eux-mêmes, mais c'est la minorité qui fait ça. La plupart des gens, ils font leur petite routine. Ils s'avancent pas, ils prennent pas d'initiative de ce côté-là. Parce qu'ils savent peut-être pas

à quel point on a besoin d'eux-autres. Parce que quand t'es pas dans le roulement, puis tu sais pas trop comment ça fonctionne, t'oses pas. Puis tu sais pas qu'on peut avoir besoin de toi...

(Denise)

Mais ça demeure difficile d'élargir le cercle; on se retrouve encore souvent avec des anciens en fin de compte. Malgré tout, grâce aux efforts déployés notamment par le comité de bénévolat et par l'éducation, le noyau s'agrandira quelque peu; on verra de plus en plus de nouvelles figures sur les comités et le CA, et le bénévolat régulier sera mieux assuré. Ce qui amène les anciens à partager des tâches et des responsabilités, à prendre du temps pour initier les nouveaux, les informer et aussi recevoir leur questionnement et leur point de vue. Par contre, à cause du plus grand nombre, les contrôles doivent être plus grands et plus réguliers, ce qui entraîne à se bureaucratiser un peu plus. Il faut formaliser davantage le fonctionnement et avoir plus de précision dans la gestion administrative, comptable et financière.

En somme, en raison de la croissance et compte tenu du vieillissement du groupe leader d'origine, la gestion du club ne peut plus et ne doit plus être l'affaire de quelques personnes-orchestre qui voient et pensent à tout, fussent-elles les plus dévouées et désintéressées. Il faut qu'on reconnaisse de façon plus explicite l'importance du bénévolat et que les membres aient une place mieux définie et reconnue dans les opérations, selon un partage des tâches fonctionnel, valorisant et équitable. Ce qui représentait alors une certaine nouveauté pour le club, puisque le bénévolat avait jusque-là été "dirigé" d'en haut, au gré des

commandes faites par la direction et suivant une place et un rôle qu'elle déterminait elle-même.

Dépassée la phase de démarrage, les AG ont toujours connu des temps forts liés aux grandes questions et décisions touchant les orientations et le développement de la coopérative et du mouvement :

"Les membres sont intéressés à leur affaire. Quand il y avait des assemblées, ils y ont été, ils les ont suivies. La masse était à son affaire. S'il y avait pas ça des affaires de même, t'as beau avoir du monde bien compétent puis tout ça, mais si les membres s'en occupent pas, c'est les autres qui s'en occupent..."

(Eusèbe)

En temps normal cependant, lorsque tout va bien et qu'il n'y a rien de spécial, les rencontres trimestrielles ne sont pas très courues, d'autant plus que les chiffres, ce n'est pas très emballant et qu'il y en a bien peu qui s'y retrouvent vraiment. Peut-être aussi qu'on ne les annonce pas avec assez d'emphase ou d'une façon suffisamment attirante. La décision de l'agrandissement de 1981 avait d'ailleurs suscité moins de discussions et on avait consacré moins d'énergie à l'information que lors des décisions antérieures de cette importance. Avec les rencontres d'information-éducation, on suscitera plus d'intérêt pour les questions financières et pour les AG, et les efforts faits pour diffuser une information comptable plus simple et complète seront appréciés. Mais c'est peut-être davantage à travers des activités éducatives et sociales, comme par exemple une dégustation de mets cambodgiens, qu'on réussira à accroître de façon plus significative la présence aux AG.

Par ailleurs, il faut bien constater que la participation aux décisions s'exerce de façon incomplète au niveau de l'AG. Pour qui veut vraiment être informé et comprendre ce qui se passe dans la coopérative et l'influencer, il faut aller au CA. Pour plusieurs, c'est uniquement là qu'on peut réellement participer, i.e. être informé adéquatement en vue d'une prise de décision éclairée. Par ailleurs, à ce dernier niveau, à l'époque de nos observations, les échanges étaient parfois virils (pour ne pas dire virulents) entre administrateurs de tendances diverses. Les attitudes pointilleuses et méfiantes d'une part, agressives et défensives d'autre part entraîneront à expérimenter des moments de malaise et de tension qui traduisaient une forme de conflit plus ou moins ouvert. Mais le groupe s'accommodera bien de cette situation grâce sans doute à des éléments de culture "collectiviste" qui permet une dose suffisante de rigueur démocratique dans les échanges et grâce à l'animation du CA assez souple en même temps que ferme et structuré qu'apporte alors le président. Ce dernier, qui possède une formation en Service Social et appartient au groupe des nouveaux administrateurs ouverts sur le changement dans le CA et la coopérative, réussira à maintenir la dynamique du groupe dans des directions constructives et assez respectueuses des personnes et des droits et responsabilités de chacun. Ce qui ne veut pas dire que les plus engagés de part et d'autre adhèrent facilement au point de vue de l'autre, mais l'animation du président permettra au CA de se donner graduellement des modes de travail et des outils plus structurés et stables, peut-être un peu trop bureaucratiques aux yeux de certains. La grande place alors occupée au CA par

des professionnels (cinq sur quinze)³² est une autre caractéristique de cette période. Contrairement à ce qui se passait dans les tous débuts, les gens "instruits" sont les bienvenus dans la coopérative et sont sollicités pour occuper des postes-clés. Bien sûr, on ne fait pas confiance à n'importe qui; il faut que la personne ait démontré une sympathie réelle pour le projet et qu'on la sente proche de l'esprit coopératif original :

"Tu te rends compte que ceux qui prennent quotidiennement les décisions de la coop, ça a tendance à être une classe un petit peu plus privilégiée; alors quand il apparaît un nouveau professionnel dans le coin, puis que tu vas avoir des idées de coop, c'est pas long que tu te fais embarquer."

(Serge)

Le besoin de s'appuyer sur des gens instruits était encore rendu plus grand avec les nouveaux développements de la coopérative, alors que les décisions devenaient de plus en plus complexes et lourdes de conséquences. Pour que les relations soient maintenues à un niveau égalitaire, il faut que les professionnels aient une conscience très claire de leur place et de leur rôle, ainsi que des dangers liés à leur statut même :

"Les relations entre les membres du CA, je pense que c'est quand même bon. Il y a quand même un écueil à éviter, toujours le même écueil. Tu as des gens sur le CA qui ont fait des études comme le monde dit; puis il faut éviter que ce soit toujours eux qui aient toujours le plancher. Ça je n'arrête pas de le dire, c'est flagrant des fois. Je me dis, il faut peut-être plus se servir de ça comme d'un moyen d'embarquer le reste

32. Les autres sont des ouvriers, des retraités et des femmes à la maison. Il y avait 6 femmes sur 15.

du monde, de peut-être à un moment donné prendre le temps d'expliquer plus les choses pour être certain que tous les membres ont compris."

(Serge)

Il faut être capable d'écouter les gens avec leurs propres mots et accepter que les gens s'attachent parfois à des points et des questions de détails, alors qu'on a de la difficulté à les amener sur les questions de fond. C'est là que des mécanismes d'information et de formation sont nécessaires pour intégrer ceux qui sont peu familiers avec les chiffres et avec la gestion d'une organisation semblable. A travers ces activités, même les plus anciens découvrent qu'ils ont des choses à apprendre; on s'aperçoit qu'on n'a pas tous la même compréhension des problèmes financiers et que l'expertise interne n'est pas suffisamment développée et partagée. On s'aperçoit aussi qu'il faut aller en chercher à l'extérieur et apprendre à utiliser des consultants en comptabilité et en informatique par exemple.

Enfin, une dernière caractéristique de cette gestion démocratique concerne la rotation des postes. Dans les règlements, la limite des termes d'administrateur est de trois ans, ce qui amène la durée maximale du mandat d'un administrateur à neuf ans. Compte tenu du travail qui est exigé du CA, qui siège au moins une fois par mois et souvent deux, et compte tenu du travail de comités qui s'ajoute et des assemblées quadrimensuelles, la tâche est lourde. Aussi, il faut avoir de la disponibilité si on veut exercer son rôle le plus complètement possible. C'est ce qui explique que les "femmes à la maison" et les retraités ont occupé

graduellement une plus grande place dans le CA à compter de 1981, alors que l'implication devenait plus grande et que les travaux de comité se faisaient nombreux, en étroit suivi avec les rencontres du CA. C'est alors aussi que les préoccupations vers la qualité de l'alimentation et de la consommation se sont actualisées. En même temps, des mécanismes d'information aux membres se mettaient en place à travers l'affichage des procès-verbaux et la mise sur pied d'un bulletin plus régulier d'information, de sorte que le CA devenait un véritable lieu d'animation d'où émergeait et où convergeait une multitude de dossiers et de projets dont les membres étaient en même temps informés.

Dans de telles conditions, la fonction d'administrateur devient gratifiante en même temps que source de beaucoup d'apprentissages, mais elle pourrait devenir éreintante pour qui la conserve trop longtemps. Il est rare que la durée maximale des termes soit atteinte. On va décrocher avant et c'est ainsi souhaité :

"C'est important aussi que le monde reste pas là trop longtemps parce que tu te brules à tel point que tu ne veux plus rien savoir de la coop. Tu débarques du CA, puis la coop ça ne te dit plus rien. Alors que je me dis que les directeurs, ce sont eux qui sont les mieux placés, une fois qu'ils débarquent pour participer aux comités puis continuer à faire cheminer ces choses-là."

(Serge)

Etant ainsi conçu comme un stage pour les membres désireux de s'impliquer durant quelque temps, le CA devient en même temps un lieu intermédiaire d'où doit partir la gestion démocratique vue plus comme une tâche d'animation que comme tâche de direction centralisée et autoritaire.

Une telle approche entraîne à modifier le rôle jusque-là dévolu au gérant avons-nous déjà vu et ce changement ne sera pas sans provoquer quelques heurts. Pour ceux qui résistent au changement, le désir de certains administrateurs d'en savoir plus et de partager les tâches avec le gérant équivaut à une tentative d'opposition à ce dernier. Et comme celui-ci s'était habitué à exercer le leadership le plus fort de tous les dirigeants, il éprouvera parfois de la difficulté à jouer le rôle plus limité de coordonnateur et d'animateur qu'on lui propose. Ce qui maintiendra malgré tout la cohésion du groupe, c'est l'animation souple apportée par quelques leaders, dont le président, et l'unité de pensée ressentie quant aux objectifs poursuivis depuis le début, à l'intérieur desquels l'ouverture démocratique occupait une grande place, et quant à la grande signification que chacun accordait à ce projet. En même temps, le grand respect et la grande estime que l'on vouait au gérant empêchaient de douter de sa bonne foi et de la qualité de son travail. Mais, pour les tenants du changement, ce retour du projet à ses règles démocratiques d'origine se justifiait aussi par la nécessité de mettre en place les mécanismes qui permettraient de se prémunir contre les conséquences énormes qu'ils anticipaient de son départ éventuel dans le fonctionnement de la coopérative.

4.4 RAPPORT AU MOUVEMENT SOCIAL ET PROJET ORGANISATIONNEL

Dans mon analyse, j'aurais souhaité pouvoir traiter en profondeur de la place faite dans ce projet aux employés, du rôle qu'ils sont appelés à jouer et du pouvoir qu'ils détiennent. Compte tenu que

je n'ai pu étudier la situation des rapports de travail et leur évolution vers la syndicalisation, j'ai préféré omettre cette dimension importante du fonctionnement de la coopérative. J'aurai cependant l'occasion d'y revenir d'une façon plus générale dans la synthèse que je ferai au chapitre 6 sur ce champ de pratiques émancipatoires tel qu'observé dans les deux cas étudiés.

Pour les besoins immédiats de conclusion, laquelle servira de synthèse provisoire, signalons quelques éléments qui pourraient fournir des pistes à mon analyse.

Rappelons les deux grands axes d'identité que j'ai proposés : celui de groupe populaire, défini par le mouvement de protection du consommateur en tension avec des actions de libération personnelle et collective; celui de l'organisation coopérative, défini par l'autogestion destinée à renouveler et dépasser la coopération. Il me semble bien que le cas présenté contient les quatre types de conduites qui se dégagent de ces deux axes. Elles le sont cependant à des degrés variables et on observe une certaine évolution dans le temps.

Dans l'axe groupe populaire, le club alimentaire coopératif de Malartic semble s'être d'abord défini par une approche minimale de protection du consommateur, soit la défense du pouvoir d'achat, mais c'est surtout en tant qu'instrument de libération collective (et individuelle) qu'il s'est constitué et développé. L'identité était alors nettement associée à la classe ouvrière menacée dans ses conditions de vie,

en prolongement de l'insécurité vécue au plan des conditions de travail. L'opposant est nettement identifié dans la petite bourgeoisie locale en même temps qu'il réfère au grand capital étranger contrôlant l'économie locale; le principe de totalité réfère finalement à un contre-projet de développement économique local généré et contrôlé par les travailleurs. La période politique (seconde étape) entraînera une radicalisation de ces options autour du discours classique de la lutte des classes, avec une approche conventionnelle de changement étatique, laquelle inscription sur l'axe classe populaire-classe dirigeante était déjà là depuis le départ. Cette orientation sera modifiée substantiellement à la fin de la deuxième période alors que la protection du consommateur prendra davantage de place en s'élevant au niveau du questionnement du mode d'achat et même à certains éléments de lutte contre la massification à la fois par la recherche d'une voie d'approvisionnement autonome et par la crainte d'une trop grande expansion. Ce dernier élément pourrait avoir rejoint l'autre tendance également présente à travers la transformation de l'approche classique de libération collective vers une nouvelle ouverture aux problèmes sociaux vécus par les membres à travers la crise de 1982. Cette tendance ne s'actualisera cependant pas vraiment, de sorte que le volet libération prendra des dimensions plus personnelles et socio-affectives à travers les réactions à l'expansion du groupe et à ses effets sur le climat et le fonctionnement coopératif.

Sur le plan de l'identité organisation coopérative, il semble que les deux tendances (coopération et autogestion) ont toujours été représentées de façon relativement équilibrée. L'axe autogestion, présent

dans des dimensions structurelles et opérationnelles visant une participation fonctionnelle et une démocratie ouverte et active, a servi à re-définir l'idéologie et le mouvement coopératifs auxquels se réfèrent néanmoins globalement les promoteurs. C'est peut-être finalement davantage en tant que coopérative que le projet de Malartic se définira, l'opposant devenant à travers le projet de coopérative régionale et de Fédération des clubs aussi bien l'État que l'entreprise privée. La référence globale ou la totalité sera de moins en moins définie par un projet politique global; graduellement, la coopérative tentera plutôt de consolider la large place qu'elle avait réussi à occuper dans son milieu et c'est à ce titre qu'elle cherchera à exercer un plus grand contrôle sur son environnement, notamment sur les conditions et les modes d'approvisionnement.

Le projet organisationnel global serait-il quand même défini par l'autogestion, tel que je l'ai supposé dans mon modèle? Les pratiques émancipatoires que j'ai identifiées dans cette expérience me semblent comporter plusieurs indices dans ce sens, notamment les conduites relevées dans le champ économique et dans le champ culturel. La production symbolique et idéologique du groupe m'apparaît cependant s'être concentrée sur l'affirmation locale d'un pouvoir ouvrier et sur la constitution d'une identité collective, de même que sur la solution des problèmes de vie chère. Ce qui pourrait signifier que le projet organisationnel aussi est marqué davantage par une ouverture sur la protection du

consommateur; l'identité devient alors celle de consommateurs luttant contre la grande entreprise privée au nom de la préservation et du développement d'un espace économique introduisant à une pratique autonome et alternative dans l'univers de la consommation.

CHAPITRE V

Le comptoir de milieu métropolitain

5.1 HISTORIQUE ET BILAN

Fondé en 1975, le club coopératif de consommation du Grand Ste-Thérèse émerge à une époque où le mouvement des clubs est déjà lancé ailleurs et a déjà fait parler de lui; c'est aussi l'époque où le mouvement populaire et syndical connaissait ses moments les plus actifs.

Dans l'environnement immédiat cependant, la mobilisation populaire avait été jusque là peu visible. Il s'agit d'une banlieue située dans le secteur nord de la zone métropolitaine, caractérisée à l'origine par une forte population ouvrière et beaucoup de petites industries. Dans les dernières décennies, le milieu environnant a connu une forte expansion démographique lui amenant une population importante de classes moyennes et aisées. Egalement, la présence de l'usine d'automobiles GM a entraîné la formation d'une classe ouvrière plutôt aisée, encadrée par un syndicalisme vigoureux de style nord-américain. Sur le plan de la distribution alimentaire, c'est la région qui a connu les premiers développements des grands centres d'achats et le mouvement de concentration vers les grandes chaînes au détriment des petits indépendants y a été ressenti là plus tôt qu'ailleurs et de façon très marquée.

Les circonstances d'émergence du comptoir réfèrent à ce contexte d'ensemble. De façon plus immédiate cependant, elles tiennent à l'action d'un groupe de personnes qui commençaient à effectuer du travail d'animation dans le milieu. Provenant de la Fédération des Oeuvres de la région, d'organisations sociales, politiques et religieuses laïques

de même que de quelques syndicats, ces personnes se retrouvaient au sein de l'ACEF, qui était alors devenue l'un des principaux intervenants populaires du milieu. On note également à la même époque la présence de volontaires de la Compagnie des Jeunes Canadiens dans des projets concernant surtout l'habitation. L'action de formation du comptoir surviendra suite à un cours sur le budget donné par l'ACEF, et où il était fait état de la formule des clubs. Les quelques personnes qui s'étaient dites intéressées à l'idée d'un club dans le milieu seront contactées à l'automne 1974 par un animateur social de la Fédération des oeuvres, en même temps associé à l'ACEF, et c'est ce noyau qui en s'élargissant par des contacts personnels et une promotion publique portera le projet jusqu'à la mise sur pied du comptoir comme tel en septembre 1975.

Le tout premier noyau (13 personnes) était presque exclusivement composé de femmes. Ce n'était pas un hasard. Pour les principales promotrices, il était important que le projet soit développé par des femmes et que celles-ci occupent une grande place dans sa gestion. C'était donc vu comme un outil de promotion, comme une organisation qui devait les aider. On avait aussi remarqué dans d'autres comptoirs que les hommes prenaient rapidement le pouvoir, alors que les femmes assumaient surtout les tâches d'exécution; dans leur projet, les promotrices voulaient faire en sorte que cette situation ne se reproduise pas.

5.1.1 Les objectifs et les règles de fonctionnement

Les préoccupations de départ avaient une forte connotation populaire et un contenu très large. C'est ce qui ressort des objectifs mis de

l'avant dans les assemblées d'information, où on parlait de "combattre la hausse des prix, de créer un regroupement des travailleurs", de "diffuser de l'information sur l'alimentation" (la qualité des produits en particulier) et sur les problèmes de consommation en général, et enfin de faire du comptoir une "occasion d'organiser d'autres actions communes" sur des problèmes concernant les conditions de vie et les "intérêts des travailleurs".

A la source du projet, la dimension des économies et de la qualité dans l'alimentation était au premier plan des finalités poursuivies; mais celle-ci était conditionnée par la dimension sociale du regroupement qui devait devenir un lieu où les travailleurs pourraient se regrouper pour discuter ensemble de leurs problèmes et des solutions possible. Le comptoir devenait ainsi "un moyen de sortir de notre isolement, où d'autres besoins des membres pourront se mettre en marche" [sic].

Vu ainsi, le comptoir se voulait bien sûr un cadre d'approvisionnement plus économique et fonctionnel; mais c'était aussi et peut-être surtout un lieu où on voulait rompre avec les schémas habituels de la consommation de masse et de la coopérative traditionnelle. On cherchait à y recréer un cadre où la connaissance des personnes devait dominer, où la démocratie s'exprimait de façon directe et où les règles économiques seraient assujetties aux objectifs sociaux. Le projet ne se définissait pas par le volume d'opérations à développer mais par la qualité et la profondeur de l'implication qui était demandée et du changement qui

était désiré. On comprend alors pourquoi il allait de soi que, dès l'ouverture, on limite l'entrée de nouveaux membres en fixant la limite à 100; en agissant ainsi, on ne refusait pas le développement mais, plutôt que d'élargir les cadres du groupe au-delà de cette dimension pour accommoder plus de futurs membres, on souhaitait que d'autres groupes semblables se forment à côté. C'est ce qu'on pourrait appeler la recherche du développement par essaimage plutôt que par expansion, auquel le groupe aurait pu collaborer dans la mesure où d'autres noyaux se seraient formés.

Ces options seront déterminantes de la structure et des modalités de fonctionnement à propos desquelles tout le monde semblait se sentir en accord, comme étant implicitement contenues dans la substance même du projet. De sorte que dans les assemblées générales (AG) préparatoires et dans celles qui suivirent l'ouverture, on pourra s'employer sans difficulté à opérationnaliser des règles de fonctionnement basées sur l'exclusive participation des membres et une démocratie très stricte¹. A travers ces débats de portée interne, s'ajouteront des préoccupations "externes" comme les relations avec la Fédération des Magasins Coop

1. Signalons que le fonctionnement du comptoir devait reposer sur sept comités. Il s'agit des comités suivants : Achats (commandes et politiques d'achat), Caisses (le plus gros avec quarante personnes), Recrutement et accueil, Finances et comptabilité, Entretien, Réception des marchandises, Information-éducation. Ajoutons en outre que le mandat des administrateurs était limité à un seul terme de deux ans et que l'AG devait au départ se réunir aux trois mois.

(FMC) et les rapports avec les luttes des travailleurs de l'endroit et d'ailleurs qui mobilisaient alors l'opinion publique². Ces sujets seront bien sûr complétés par les informations et les décisions sur les questions financières et administratives : montant de la contribution et de la part sociales, choix du local, achat d'inventaire et d'équipement, emprunts³.

5.1.2 Les liens externes

L'implication des organismes extérieurs comme la Caisse populaire et la Fédération des Oeuvres, de même que des groupes syndicaux et populaires, jouera un rôle important dans le démarrage du comptoir. C'est dire la sympathie alors suscitée par un projet semblable dans le milieu. Pour la Fédération des Oeuvres, il s'agissait sans doute d'un projet s'inscrivant dans son programme d'action puisqu'un de ses animateurs agissait comme personne ressource tout en étant membre du groupe d'origine. Par ailleurs, ce qui semblait être au départ une subvention (\$2,000) est devenue par la suite un prêt dont la Fédération a longtemps déclamé le remboursement, jusqu'à ce qu'elle accepte il y a quelques années d'en considérer la plus grande partie comme don. Quant à la Caisse

-
2. Qu'on pense que durant cette période, on vivait ou venait de vivre des conflits extrêmement durs et longs (Commonwealth Plywood, United Aircraft, CTCUM, les fronts communs des services publics, les postiers, Firestone et Canadian Gypsum à Joliette) et les batailles pour l'indexation des salaires.
 3. On trouvera à l'annexe V une fiche technique résumant les principales coordonnées financières et organisationnelles.

Populaire, son intervention fut significative : elle fit un don de 1,000\$ et un prêt sans intérêt de 4,000\$, et ce malgré une directive contraire de la Fédération des Caisses de Montréal.

Les relations avec les groupes syndicaux et populaires seront d'un autre type. Dans le milieu, on retrouvait de gros syndicats, notamment les TUA, mais dans l'ensemble, le taux de syndicalisation était faible et les syndicats étaient fractionnés à travers de nombreuses PME. Chez les TUA, on était déjà sensibilisé à la question; en 1972 ou 73, on avait fait venir des militants d'un autre comptoir pour discuter de leur projet avec des travailleurs du coin, mais comme syndicat, on n'avait pas donné suite à cette initiative. Malgré tout, dès qu'on entend parler des démarches du nouveau groupe, on y prêtera attention. En tant que permanent syndical, Claude avait assisté aux premières assemblées d'information, devenant l'un des premiers membres. Il s'agissait cependant d'un geste personnel; le syndicat a pu en tant que tel donner un coup de main technique (genre photocopies) et faire circuler l'information sur le projet, mais il n'en fera pas une promotion active et ne lui donnera pas un appui très ouvert. De toutes façons, les travailleurs seront peu nombreux à l'ouverture dans le comptoir et ne seront jamais par la suite très présents. La raison de cette relative indifférence :

"les travailleurs ne voient pas autant d'urgence dans l'alimentation que dans l'assurance chômage et les accidents de travail. D'autant plus que pour les officiers syndicaux, la priorité va toujours à la gestion de la convention collective."

(Claude)

Par ailleurs, c'est l'ACEF qui a assumé jusqu'à un certain point le parrainage du comptoir. Si cette relation permet de bénéficier du support technique de l'ACEF à divers moments, il est évident que le parrainage va beaucoup plus loin dès le début à travers la participation dans le comptoir de plusieurs militants bénévoles et salariés de l'ACEF. Il y a presque osmose entre les deux : l'ACEF fournit un support technique et idéologique et réfère des candidats-membres; en même temps, le comptoir est un cadre permettant à l'ACEF de recruter des ressources et de former des militants pour certains dossiers et pour son fonctionnement général, notamment au conseil d'administration.

5.2 LES GRANDES ÉTAPES

Le comptoir a connu dans sa vie trois grandes étapes distinctives, correspondant grosso modo à des périodes de trois ans chacune; ce sera la première qui sera cependant la plus active.

1. Du rodage à la confrontation (1975-1978)

Dès l'ouverture, le comptoir comptait plus de cent membres. Durant la première année, on connaîtra un roulement assez élevé : quelque soixante-cinq familles qui étaient membres au départ ou le sont devenues ont quitté après quelques mois, épuisant rapidement la liste des membres en attente constituée avant l'ouverture. Un tel roulement pose des problèmes pour la régularité des entrées de fonds (contributions) et pour le partage des tâches. On est obligé d'admettre de nouveaux membres plus rapidement que souhaité et la mise à l'essai des nouveaux membres

qu'on projetait s'avère peu réalisable. Le recrutement devient dès lors une priorité, ce qui met au premier plan la nécessité d'améliorer l'accueil. On espère en effet que, par une meilleure information, les nouveaux membres seront plus au fait des exigences de la coopérative, seront plus stables une fois admis et apporteront une participation plus conforme aux attentes définies par le projet initial. Dans le rapport sur la participation présenté à l'assemblée générale de septembre 1976, on décrit ainsi la situation vécue à cet égard :

"On peut diviser les niveaux de participation en trois groupes. Un premier groupe très actif et intéressé qui se situe surtout au niveau des responsables de comités ou des personnes impliquées dans des projets ou des tâches précises. Un deuxième groupe de gens accomplissant leurs tâches et participant aux réunions de leurs comités, mais souvent sans plus d'enthousiasme qu'il ne le faut, et enfin un troisième groupe de membres n'accomplissant strictement que leurs tâches. Ces dernières étant moins motivés et ne prenant pas part aux réunions, ne sont ni au courant, ni ne participent aux décisions, ce qui fait que leurs tâches sont souvent mal comprises et que leur intérêt dans la vie au comptoir n'est pas très réel."

Et le rapport de conclure :

"Le plus haut taux de roulement se situe aussi dans ce groupe, d'où l'importance de faire comprendre aux nouveaux (et anciens) membres les efforts de participation que le comptoir exige."

Participation, éducation, coordination : tels sont les mots-clés qui caractériseront de part en part le vécu de cette démarche collective, constituant à la fois la cause et la solution des problèmes vécus dans le comptoir.

A travers tout ça, c'est une forte implication qui est attendue des membres, ce qui suppose des mécanismes d'intégration qui ne sont pas

encore à point et qui demanderont du temps et des compétences, réalités parfois difficiles à concilier; par ailleurs les comités n'ont pas de règles très explicites de fonctionnement et le roulement des membres fait que certains comités manquent souvent de participants durant quelque temps. Pour la définition et l'articulation de cette mécanique assez lourde, on doit compter sur le leadership des responsables de comités et des administrateurs, lesquels n'ont pas eux-mêmes une conscience très nette de ce qu'il faut faire. Ils sont eux aussi en apprentissage, il faut bien le dire, et ils n'ont pas tous la disponibilité requise par les impératifs de leur tâche.

Assez rapidement, on mettra sur pied des mécanismes plus précis de coordination et d'intégration; pour l'essentiel toutefois, durant cette phase de rodage, la régulation du groupe et des activités sera assumée par deux catégories d'agents. D'une part, par quelques personnes (des femmes) qui, de par les fonctions-clés qu'elles occupent, leurs expériences antérieures d'animation et leur connaissance historique du projet peuvent visualiser et orienter informellement l'ensemble de la démarche; d'autre part par l'assemblée générale (AG) perçue comme lieu et moment de fusion du groupe et d'intégration des nouveaux, en même temps que d'orientation et de gestion courante du comptoir. On ira même jusqu'à proposer des assemblées générales aux deux mois, les absents sans raisons valables pouvant être passibles d'expulsion.

C'est dire que les exigences de participation sont relativement lourdes et leur application est assez rigoureuse. Pour répondre aux

attentes du groupe et aux besoins du comptoir, la disponibilité requise va bien au delà de la tâche technique de quatre heures par mois demandées. Pour les plus engagés, les nombreuses réunions mobilisent facilement jusqu'à douze heures par mois. Pour la plupart des membres du groupe fondateur, ces exigences n'ont rien de surprenant, puisqu'elles sont liées à la nature même du projet qu'ils ont voulu mettre sur pied, à la fois orienté vers le changement social et une participation active. De telles exigences expliquent-elles cependant la relative difficulté non pas à recruter de nouveaux membres mais bien à les garder, malgré l'avantage économique manifeste qu'apporte le comptoir sur le coût de la commande (plus de 20% d'économie)? Pour certains démissionnaires, il y a le transport qui cause problème, compte tenu de la distance à parcourir; pour d'autres, les heures restreintes d'ouverture (12 heures, surtout le jeudi) ne leur conviennent pas. Pour la plupart cependant, il semble que ce soit le changement demandé sur le plan des habitudes d'achat qui est trop grand, tout comme l'implication peut être perçue comme trop onéreuse eu égard aux bénéfices retirés. Pour d'autres enfin, le comptoir véhicule carrément trop de politique et les entraîne dans des débats qu'ils n'ont pas le goût de faire là⁴.

Du côté de la gestion courante, on aura à régler dès la première année des problèmes financiers liés à des pertes sur inventaire non

4. Informations tirées d'un sondage effectué par le CA en 1977.

prévues et qui entraîneront les prévisions de dépenses à la hausse; l'origine de ces pertes sera toujours plus ou moins connue, celles-ci revenant régulièrement de façon plus ou moins importante à diverses périodes. Le local sera aussi une source importante de problèmes, étant même considéré par la ville comme insalubre et devant entraîner l'expropriation. Le principal problème demeure cependant lié aux opérations techniques et aux débats politiques.

Côté technique, on constate que dans le quotidien personne n'assume la coordination des tâches complètement et de façon constante. On constate qu'il faut nommer des personnes responsables d'un certain nombre de tâches exécutives de coordination, certains proposant même l'engagement d'une personne permanente et le dégagement des responsables de comités de toute tâche technique. La solution apportée sera d'abord d'identifier une responsable technique et ensuite de créer un autre comité chargé spécifiquement de la coordination des tâches, avec entre autres mandats de voir à l'affectation équilibrée des membres entre les comités, de faire des sondages, de faire du recrutement et de voir à l'organisation technique des assemblées générales.

L'instauration d'un tel mécanisme a de quoi surprendre un peu. N'enlève-t-il pas au CA une partie de son rôle? A quoi ce dernier se réduit-il alors, sinon à des décisions financières et administratives le plus souvent à formaliser? Les responsables ne participent pas de façon systématique aux réunions du CA et se retrouvent entre eux (pour quelques uns) au Comité de Coordination (CC) pour la gestion courante du

comptoir. A toutes fins utiles, ce sont ces personnes qui voient à la bonne marche du comptoir et parmi elles, Lise, qui contrôle la clé, s'occupe du recrutement et de l'accueil et connaît tous les membres, est perçue par tous comme assumant en quelque sorte la direction du comptoir. Quel leadership effectif le CA assume-t-il alors? L'ambiguïté et l'insatisfaction seront en tous cas assez importantes pour qu'on doive organiser une rencontre de tout ce monde en août 1976 afin de clarifier les rapports et les mandats entre les instances et les personnes; une façon de tenter d'améliorer les communications sera de faire siéger un membre du CA au CC.

Il y a aussi des problèmes de communication avec le comité Information-éducation, qui occupait une grande place à la fois par l'influence historique et idéologique détenue par les personnes qui le composaient, par le mandat très large qu'il exerçait⁵ et par le militantisme politique dont il fera preuve. Il se transformera éventuellement en Comité de soutien aux Lutttes Ouvrières, les autres composantes éducatives de son mandat devant être transférées (avec les personnes) dans les autres comités, afin de s'assurer que l'éducation soit une préoccupation réellement présente partout. Déjà des décisions témoignant d'une certaine

5. Il était partagé en quatre volets : l'alimentation (qualité des produits, prix publicité, liens avec l'IPIC); le journal Inform-coop; l'éducation à la consommation, en particulier sur les lois, et un sous-comité comptoir dans le milieu responsable d'organiser les débats et de mettre sur pied le fonds de secours pour les membres en grève.

ouverture politique avaient été prises par l'assemblée générale : création d'un fonds de secours pour travailleurs en grève (à financement libre par les membres), ouverture d'une marge de crédit ne dépassant pas \$60 pour les membres en grève et possibilité pour des non-membres en conflit de travail de placer des commandes au comptoir pour la durée du conflit. De même, divers appuis à des luttes de travailleurs avaient été votés par l'assemblée générale.

Ce qui commencera à faire problème, c'est la pression mise par certains membres, adhérents ou sympathisants de la Ligue Communiste et du groupe En lutte⁶, à susciter des débats sur la base des prises de position du congrès des clubs tenu à Rouyn en 1976, d'où le Manifeste "Luttons pour des comptoirs de classe" était sorti.

Pour plusieurs membres clés, plus ou moins sympathisants de la Ligue, ces analyses politiques s'inscrivaient bien dans la démarche du comptoir et il était tout naturel que le débat proposé ait lieu dans le comptoir. Pour d'autres, cependant, l'implication trop ouverte et active dans les luttes ouvrières et les prises de positions critiques à l'égard du PQ et du mouvement coopératif les amenaient à déborder le cadre de services a-politique qu'ils souhaitaient retrouver dans le comptoir.

6. Les deux groupes étaient présents, mais la Ligue avait une plus forte représentation; comme on le sait, chaque groupe avait des stratégies différentes, ce qui compliquait singulièrement les débats et l'action.

Mais surtout, ils craignaient le noyautage de l'extérieur. Déjà on pouvait percevoir depuis un certain temps des résistances sur ces questions, certains comptes-rendus du CA et de l'AG, laissant percevoir clairement que des membres se sentaient "charriés" sur certaines décisions en assemblée générale, lors des votes sur les orientations de solidarité avec les travailleurs. Mais, en début de 1978, la réaction deviendra massive et virulente suite à l'acceptation du dépôt de la littérature d'En lutte dans le magasin, et à l'assemblée d'orientations de décembre 1977 où des positions politiques inspirées des analyses ML furent prises par la vingtaine de membres présents. Dès lors, dans les mois qui ont suivi, le comptoir fut le lieu d'un affrontement où tout ce qui pouvait être considéré comme critique, oppositionnel, autogestionnaire, bref de gauche, sera associé au communisme et où les échanges prirent la forme d'une véritable guerre de clans. De l'avis de tous les protagonistes, les "couteaux ont volé bas", des réputations étant mises en cause et des amitiés se transformant en irréductibles inimitiés. Le groupe de dissidents réussit à faire résilier les décisions prises lors de l'assemblée d'orientations, donnant priorité à l'action coopérative, économique et administrative, bref à la gestion du magasin, et à un fonctionnement administratif plus bureaucratique : ainsi, les administrateurs devaient être libérés de tout autre tâche, le CA devait être structuré avec des officiers permanents et on ne tiendrait annuellement qu'une assemblée générale statutaire, tel que prévu par la loi. En outre, on révoqua le mandat des délégués à la Table régionale des clubs, on remplaça le Comité de soutien aux luttes ouvrières par un comité

d'éducation et d'information au mandat réduit; enfin le groupe dissident réussissait à faire élire sa liste d'administrateurs.

La plate-forme principale sur laquelle le groupe dissident avait basé sa contre-offensive reposait grandement sur l'inaction du Conseil antérieur dans la recherche d'un nouveau local. Les décisions prises à travers le nouveau CA eurent pour effet de contribuer à entretenir le conflit et à entraîner finalement des débats houleux sur les engagements financiers pris par certains des nouveaux administrateurs au nom du comptoir sur la location d'un local jugé peu adéquat et dispendieux, et au surplus sans autorisation du CA, encore moins de l'AG. Bien entendu, le groupe des minoritaires n'avait pas lâché prise et veillait au grain; un tel faux pas de la part des adversaires leur procurait sans doute un malin plaisir et il ne pouvait manquer de l'exploiter, y voyant certes l'occasion d'une douce revanche. La bourde était cependant de taille et, les antagonismes étant à ce point polarisés, il était difficile de croire que les groupes puissent faire la paix et tenter de solutionner le problème à l'amiable. Blâmés par l'assemblée générale spéciale convoquée sur le sujet, les quatre administrateurs élus lors de l'AG précédente démissionnèrent non seulement de leur poste mais aussi du comptoir, en compagnie de dix autres membres. Quelques quinze autres démissions surviendront dans les mois suivants, dont plusieurs membres adhérents des groupes politiques. Finalement, à travers ce conflit, le comptoir perdait près du 1/3 de ses membres, de même que l'argent versé en acompte sur l'option signée (1,500.00\$) par les administrateurs blâmés; il gagnait par contre un local plus adéquat avec compensation

de la ville pour l'expropriation du local. Mais il perdit surtout beaucoup de dynamisme, plusieurs membres restants étant démobilisés par ce qu'ils venaient de vivre.

2. Du socio-politique au socio-affectif (1978-1981)

On mit le restant de l'année 1978 à reconstituer le membership à quatre-vingt-cinq membres, à travers une campagne de recrutement et d'information dans les médias. La majeure partie des efforts fut cependant mise à régler les problèmes financiers qui s'étaient accumulés, notamment de nouvelles pertes d'inventaire dont l'importance faisait cette fois songer à plusieurs que le comptoir s'était fait voler durant le conflit. En outre, on eut à organiser le déménagement de local et à réorganiser le fonctionnement du CA et des comités à travers des cadres plus structurés : modèle de procès-verbal, diffusion de celui-ci en vingt-cinq copies, réunion régulière le mardi, nomination d'un président et d'un secrétaire officiel, suivi administratif et comptable plus serré.

A compter de 1978, les prises de position et les actions politiques seront encore présentes, tout comme le comptoir continuera de participer à la Table régionale des clubs. Mais, même dans ces rapports avec l'extérieur, les préoccupations seront davantage concentrées autour du domaine de l'alimentation et de la consommation, notamment sur des problèmes d'approvisionnement avec la FMC et les tractations avec d'autres fournisseurs via la Table régionale. Tout en demeurant solidaire de celle-ci, le comptoir adoptera graduellement une attitude de plus en

plus réservée à son endroit, choisissant éventuellement d'adhérer à la FMC et de reprendre ses achats auprès de cette dernière jusqu'à ce qu'elle fasse faillite. Ce qui ne l'empêchera pas d'adhérer à la nouvelle Fédération des clubs sans y être toutefois très actif.

Le gros de l'énergie sera plutôt affecté à la vie interne; on se centrera sur l'amélioration et la diversification des services et des activités, notamment l'introduction d'un service de viandes froides, et par la suite de viandes fraîches; on se préoccupera aussi d'assainir et de bonifier le climat, les sujets délicats étant abordés avec beaucoup de prudence de crainte de faire resurgir des débats qui cette fois pourraient briser le comptoir. Des efforts seront envisagés pour créer une meilleure communication entre les membres, à travers des rencontres sociales, avant les Fêtes par exemple, la mise sur pied d'une chaîne téléphonique pour se communiquer les mauvaises comme les bonnes nouvelles concernant chacun, et la remise sur pied de l'Inform-Coop.

Le débat ML avait surtout été porté par les hommes et jusque là ceux-ci avaient, malgré les volontés du départ de contrer cette tendance, exercé un grand leadership au plan politique. Après le conflit, ce sont les femmes qui reprendront le pouvoir, en plus de faire fonctionner le comptoir, comme elles l'avaient toujours fait. Dans les années qui ont suivi, la dynamique de la vie interne a presque varié d'après l'arrivée de nouvelles venues qui trouvaient là une occasion intéressante d'implication, pendant que d'autres se désengageaient parce qu'elles étaient impliquées ailleurs ou avaient commencé à travailler à

l'extérieur de la maison. Il y avait bien sûr des hommes, anciens ou nouveaux membres, qui continuaient à s'impliquer au CA et dans d'autres responsabilités, mais règle générale, ils étaient minoritaires.

Avec le temps, le désir de situer le comptoir comme élément d'un mouvement et d'un changement plus vaste diminuait considérablement. On sera par contre de plus en plus sensible à la qualité de l'alimentation, ce qui amènera à développer des lignes de produits naturels; on sera aussi de plus en plus sensible à l'atmosphère familiale et communautaire qu'on retrouvait tant au magasin même lors des emplettes que dans les activités de comités et d'assemblées générales. Pour plusieurs, c'était le réseau de relations qu'ils maintenaient avec plusieurs membres du comptoir qui était leur principale motivation d'adhésion.

3. Vers le déclin (1982-1985)

A compter de 1982 cependant, le nombre de membres commence à décliner, le recrutement se révélant de plus en plus difficile. La participation devient de moins en moins satisfaisante, autant à l'assemblée générale que dans l'exécution des tâches, malgré l'arrivée de nouvelles personnes-clés qui prennent la relève. On sent qu'on revient aux problèmes du début, avec une proportion importante de membres peu motivés; l'information et l'accueil sont perçus par plusieurs comme faisant gravement défaut, le roulement continu des membres empêchant de stabiliser le fonctionnement technique, lequel gruge alors toutes les énergies de ceux et celles qui ont le goût et la disponibilité d'investir. On sent aussi que le noyau dur ou "premiers tiers" de la participation diminue;

jusque là, les premières militantes avaient réussi à former une relève de membres partageant sensiblement les mêmes objectifs, ce qui n'est plus le cas.

On déplore que beaucoup de membres entrent avec le "réflexe Steinberg"; on ne comprend pas assez son rôle dans le comptoir et le climat s'en ressent. Et puis il y a l'éternel problème des pertes d'inventaire, qui constitue en 1981-1982 la principale préoccupation des responsables. Le pire, c'est qu'on a la sensation très nette de se faire voler par des membres et on sent le besoin de mettre en place toute une série de mesures de surveillance et de contrôle pour enrayer l'hémorragie, décourager les voleurs s'il en est et si possible les attraper. On s'apercevra à travers ça qu'il y a encore beaucoup de problèmes d'organisation et que dans la réalisation des tâches bénévoles, il peut se glisser moult erreurs (et vols?) qui contribuent aux pertes. Quoiqu'il en soit, la situation crée un climat de méfiance qui n'a rien pour améliorer l'implication des membres moins motivés et qui déçoit les vieux membres attachés au projet autant par conviction que par sentimentalité.

Pour réagir à cette entropie de plus en plus chronique, on envisagera diverses solutions : changer de local pour être plus attrayant et visible et augmenter le nombre de membres pour offrir plus de services, ou encore à l'inverse diminuer ceux-ci, changer le système de contribution fixe pour accommoder les petites familles et les personnes seules, engager quelqu'un pour faire la surveillance et la coordination, et faire la promotion active dans le milieu. Les solutions qui comportent des

changements drastiques ne collent pas avec les motivations profondes du noyau d'irréductibles; tout le côté de la relation humaine serait perdu et ils n'ont plus le goût d'investir l'énergie requise par de tels changements. On retiendra plutôt l'idée de recourir à des projets de création d'emplois pour engager des personnes à temps plein pour certaines périodes, avec mandat d'aider à retaper le fonctionnement du comptoir, soulageant ainsi les membres dont le nombre diminue sans cesse, et voir au recrutement, pour compenser au moins les départs qui grugeaient de plus en plus le noyau dur. Malheureusement, comme dans bien des projets du genre, les personnes recrutées n'avaient pas nécessairement la compétence requise et ne pigeaient pas tout à fait l'esprit du travail à effectuer. Quoiqu'il en soit, il était sans doute trop tard. Le recrutement fut à peu près nul. En 1984, le nombre de membres est rendu à moins de cinquante. Si on réussit à boucler, c'est à cause d'une charge très légère au niveau du loyer et du recours systématique aux coupons rabais et au fait que chaque membre était obligé de faire un peu plus que sa part de quatre heures par mois.

Pour expliquer cette situation, il faut dire aussi que depuis quelques années s'implantaient dans la région environnante de nouveaux grands magasins à rabais (Jadis, Héritage) et que la compétition y était de plus en plus serrée, y compris par COOPRIX qui s'installe tout à côté du comptoir en 1982. Peut-être aussi que les catégories sociales jusque là sympathiques au comptoir, ou susceptibles de l'être, trouvaient alors ailleurs la réponse aux besoins qui auraient pu les amener ou les maintenir au comptoir (vg. groupes de femmes, garderies, écoles

alternatives, agriculture communautaire) et qu'ils n'avaient plus le goût, l'énergie et la disponibilité requises par le fait d'être membre du comptoir. Egalement, certains besoins plus criants au début avaient été banalisés parce que récupérés par l'Etat (protection du consommateur) ou par l'entreprise privée (alimentation naturelle). Enfin, on peut croire que les préoccupations des gens inquiets ou insatisfaits de l'organisation sociale actuelle portaient de plus en plus sur la recherche ou la défense d'identité personnelle que sur la défense et la promotion des conditions matérielles de vie.

Finalement, à la fin de l'automne 1985, les trente-cinq derniers membres restants décidaient de liquider la coopérative. Ils évitaient ainsi d'avoir à démissionner et de se sentir responsables personnellement de la fin de ce qui était devenu un lieu et un cadre significatif et structurant de la vie quotidienne. Quant au bilan que chacun en tirait, il tenait pour certains à l'échec pur et simple; pour d'autres cependant, demeurait la conviction d'avoir malgré tout réussi durant une bonne période à faire vivre (et à profiter en retour) une expérience sociale des plus significatives, dont les retombées sont difficiles à mesurer mais qui continuent d'agir sur les personnes et dans d'autres groupes.

5.3 PRATIQUES ÉMANCIPATOIRES

Ce sont ces retombées qu'il nous faut maintenant tenter de dégager.

5.3.1 Emancipation économique

Comme on a pu le voir à la description de l'expérience du comptoir, l'économie à réaliser sur la facture d'épicerie a toujours été l'un des principaux objectifs recherchés, sinon le principal. Chez les répondants du sondage de 1977, l'économie occupe le premier rang des motivations pour 38% des répondants, alors que pour 21% et 15% d'entre eux, elle vient au deuxième et troisième rang.

Même si, en devenant son propre détaillant, on ne s'imaginait pas pouvoir influencer le marché régulier et modifier sensiblement le système de distribution de masse, on visait quand même à s'en protéger autant qu'il est possible :

"Cet objectif là en fait veut dire que le comptoir changera pas le processus des choses dans le monde; économiquement, on empêchera pas la hausse des prix, on empêchera pas les monopoles de venir s'installer, puis on mettra pas les épiceries à terre. Tout ce qu'on fait, on enlève un intermédiaire; donc avec les quatre heures, on fait économiser, puis ça, ça revient à chaque semaine; c'est très important d'autant plus que c'est dans le temps où l'inflation commençait à grimper. Fallait pas s'imaginer qu'on avait une force, mais ça demeurait l'objectif premier du comptoir, d'économie en soi."

(Lise)

Par des commandes expérimentales et par ce qu'on avait pu observer ailleurs dans des clubs existants, on savait qu'avec la formule comptoir l'écart sur le coût moyen du panier était de 20% à 25%, dépendant de son budget de dépenses. Certes, sur un article isolé, le spécial du détaillant pouvait être avantageux (ou comparable) par rapport au prix coûtant

du comptoir, mais sur l'ensemble de la commande, le comptoir sortait toujours gagnant, peu importe le volume des achats.

Bien sûr, l'économie n'était pas absolue et elle n'était pas la même pour tous. A cause de la contribution fixe, la famille qui achetait beaucoup économisait davantage et, pour tous, l'économie était compensée en partie par le travail bénévole à fournir. Pour celui ou celle qui comparait les économies effectives et le temps de travail fourni, le rendement en taux horaire du travail bénévole pouvait parfois ne pas être élevé compte tenu de la grande implication demandée à l'occasion. C'est sans doute le calcul que feront plusieurs, ce qui les amènerait à ne pas voir dans leur travail bénévole autre chose que sa dimension instrumentale et économique. Pour ceux qui demeureraient, le travail bénévole correspondait davantage à un désir d'implication sociale et fournissait l'occasion de relations sociales intéressantes. Pour demeurer dans le comptoir, il fallait dissocier l'économie réalisée et l'investissement personnel demandé en retour :

"Je pense que tu fais ça, tu mets de l'énergie tout ça, quand tu as des options autres qu'économiques, parce que si on avait eu juste ça, on l'aurait lâché vite..."

(Lise)

C'est ce qui pourrait constituer une forme d'échange non marchand et non monétaire à travers la médiation d'un collectif ré-associant en partie la production du travail et l'accès à la disposition d'un bien ou d'un service. Il pourrait s'agir en quelque sorte d'un certain type d'économie d'auto-suffisance, l'unité de base production-consommation

étant reconstituée en partie à l'intérieur même des cadres de la société de consommation.

Cette espèce d'unité domestique de base reconstituée, dont chacun profite pour soi plus ou moins grandement, était d'abord conçue pour les familles défavorisées et les travailleurs. Non seulement distribuait-on les tracts promotionnels dans les quartiers ouvriers et populaires, mais les politiques d'achat et de financement étaient conçues en fonction des grosses familles :

"On s'est organisé des politiques qui fassent qu'on privilégie nettement les familles des travailleurs par rapport à des petites familles, par rapport à des gens plus aisés... On a refusé de réduire les formats; c'est sûr qu'à ce moment-là les personnes seules ou les familles à deux étaient pas avantagées, mais c'était voulu dans ce sens là... Il y avait des jeunes qui étaient intéressés politiquement et socialement à s'intégrer dans le comptoir. A ce moment-là, une part sociale et une cotisation,... ce qu'ils pouvaient économiser, c'était pas énorme, et ça leur faisait du travail..."

(Lise)

A cet égard, la politique la plus significative est sans doute le principe de la contribution, devant permettre de répartir les coûts d'opération de façon uniforme, et que les premiers clubs coopératifs avaient adoptée comme trait distinctif dès le début. Elle visait à réduire proportionnellement les charges financières des grosses familles considérées comme les plus pauvres, mais elle aura un effet pénalisant pour les personnes âgées, les femmes seules et les familles monoparentales qui constituaient de plus en plus le gros des effectifs de la pauvreté. A l'inverse, la formule se trouvait à avantager les petites

familles qui avaient les moyens d'acheter plus en proportion. A certaines occasions, pour des personnes âgées, on trouvera des substituts sous la forme d'un léger pourcentage ajouté au total de la commande, mais il s'agira de mesures d'exception laissant entier le problème d'une répartition des coûts plus ou moins adaptée aux nouvelles réalités sociologiques et économiques de la pauvreté et dont on voulait précisément contribuer à réduire les effets.

Cette préoccupation de rejoindre ces catégories sociales pouvait aussi être contrainte par des exigences du travail bénévole. Pour les personnes seules, les gens âgés, les familles monoparentales, il était toujours possible de concevoir un travail qui soit adapté à leurs capacités et leurs disponibilités, mais les exigences du fonctionnement du magasin et la répartition des tâches existantes limitaient quelque peu la marge de manoeuvre et des statuts particuliers à ce chapitre auraient peut-être créé l'impression d'une certaine marginalisation à l'intérieur du groupe. Malgré tout, l'ouverture vers la famille défavorisée demeurera très présente dans la vie du comptoir. Ainsi à plusieurs occasions dans les procès-verbaux, on abordera les problèmes de transport des familles assistées sociales et les problèmes d'endettement auprès des marchands locaux. On retrouve également des décisions d'admettre des familles avec la subvention de la Fédération des Oeuvres (réclamée par elle comme une dette) en lieu et place de la part sociale.

Une telle ouverture indique donc au départ la présence dans le discours mais aussi dans la pratique d'une forme de militantisme engagé

dans la recherche d'une certaine émancipation économique des catégories sociales plus défavorisées. Ce militantisme sera encore présent en 1980, suivant ce qu'un nouveau membre d'alors pouvait percevoir :

"Je voyais surtout la diminution des coûts d'alimentation pour les gens qui étaient peut-être plus défavorisés parce qu'en fait tu es au courant qu'au départ il y avait quand même plusieurs familles nombreuses; enfin, pas que ça été une des raisons, en tout cas dans le secteur qui a donné naissance un peu à la coop, c'était pour servir une certaine partie de la population qui était peut-être défavorisée plus que moi en tous les cas; donc je voyais ça comme objectif principal d'aider finalement des gens pour qui c'était plus facile de survivre en allant là que de continuer à se faire manger la laine sur le dos par les grosses chaînes..."

(Charles)

En dépit de ces ouvertures, on sait que le comptoir ne rejoindra pas vraiment les familles assistées sociales et les travailleurs. Non pas qu'on rejoigne plutôt des gens à l'aise; la moyenne des revenus déclarés en 1977, est d'environ 10,000\$, et en 1982, elle se situe autour du revenu moyen en général⁷. Les problèmes précités de la formule de la contribution et du travail bénévole peuvent expliquer cette difficulté à rejoindre ces catégories sociales. Mais il semble bien aussi

7. Dans le sondage que j'ai effectué en 1982, 34% des répondants déclaraient un revenu de 20,000\$ et moins, la moyenne du revenu se situant autour de 23,000\$. Les familles avaient 2,1 enfants, chez 42% des répondants les deux conjoints travaillent, et 39% des femmes travaillent au foyer. 60% des répondants déclarent une scolarité de niveau collégial et universitaire. Quant à l'occupation, elle rejoint sensiblement les mêmes caractéristiques que celles notées en 1977, avec une plus forte présence de "professionnels" (16%) de l'éducation et des affaires sociales.

que ceux qu'on rejoint et retient, doivent, au-delà de la question des économies, avoir déjà fait une certaine démarche de changement dans leurs attitudes et habitudes de consommation, ou être prêts à le faire. Ce qui n'est pas le fait de la masse, ni même des travailleurs syndiqués :

"Les travailleurs syndiqués se sentent moins menacés que le travailleur pas syndiqué, puis c'est pour ça que l'histoire du comptoir alimentaire, c'est pas devenu une priorité; ça devient pour beaucoup d'entre eux comme une attitude de Dames de Ste-Anne face aux petits pauvres; je sens cette approche-là quand je jase avec eux-autres de ça... C'est pas encore très évident dans la tête de bien du monde qui est le contrôleur de l'alimentation, qu'est-ce que ça veut dire. Les gens prennent ça comme un service les grosses chaînes alimentaires..."

(Claude)

Pour les travailleurs, le comptoir conservera toujours une image de "magasin pour les pauvres", alors que pour les familles plus défavorisées, c'est peut-être le côté "intellectuel petit-bourgeois" qui créait de la distance. Quoiqu'il en soit, même avec une certaine sensibilisation préalable, l'adhésion au comptoir entraîne un changement dans ses habitudes :

"Tu as beau avoir une bonne sensibilisation, quand tu te retrouves chez Steinberg avec des allées bondées de 56 milles cochonneries, et si tu amènes les petits, c'est encore pire; ça fait que même toi tu te laisses tenter par les nouveaux produits, les belles couleurs; même si tu ne veux pas, tu te laisses prendre. Je suis sûre que je me suis fait prendre bien souvent. Puis bon avec le comptoir, il y a toute l'adaptation à ça. La preuve, c'est que j'ai eu un temps d'adaptation au comptoir, il y a eu je me souviens peut-être les trois ou quatre premiers mois, j'allais aussi faire une partie du marché ailleurs. Ça m'a pris six mois pour que j'y aille pas du tout..."

(Louise C.)

Il faut apprendre à limiter sa consommation à ce qu'on trouve dans le comptoir; ce qui n'est pas le cas de tous :

"Il y a des gens que j'entends dire qu'une fois qu'ils ont été au comptoir, ils sont obligés d'aller ailleurs; ça je ne suis pas certain qu'ils sont obligés. Moi je vais au comptoir, puis j'essaie de me satisfaire de ce que j'ai acheté là, puis finalement, c'est ça qui arrive..."

(Charles)

Pourtant, d'après le sondage de 1982, une forte proportion des membres ordinaires achètent ailleurs (86%), ce qui est cependant moins fréquent chez les dirigeants (62%). Dans tous les cas, en moyenne, les achats à l'extérieur représentent le 1/3 de l'achat hebdomadaire. Il faut dire qu'alors le service de viandes fraîches existait dans des coupes pré-emballées. Le changement est donc difficile à réaliser, ce qui peut pour plusieurs constituer un facteur de "déséconomie" (double démarche) en même temps que ça les amène à constamment voir la différence avec le marché privé conventionnel et à se laisser solliciter par son modèle.

Au moment de l'ouverture du supermarché à rabais "Jadis" dans la région avoisinante, plusieurs membres y verront une alternative permettant de combiner une économie appréciable, un assortiment plus complet de produits et une forme de magasin différente du marché conventionnel. Le style entrepôt est en effet à plusieurs égards une forme plus rustique et moins sollicitante et d'après les vérifications que j'ai pu faire, l'écart des prix de ce type de supermarché avec le comptoir n'était que de 5% environ, une fois la contribution payée.

C'est dire que ce n'est pas uniquement sur la facture d'épicerie que l'engagement dans le comptoir doit porter; après tout, ce ne serait là qu'un comportement de plus grande efficacité que le capitalisme pourrait lui-même produire. Pour plusieurs, ce qui sera déterminant, c'est l'impression de force que le comptoir leur apporte en tant que consommateur, la confiance avec laquelle ils peuvent faire leurs achats :

"Moi, j'ai pas l'impression de me faire manger la laine sur le dos comparativement au statut de consommateur dans l'alimentation avant, où tu vas d'une place à l'autre; là, (au comptoir) tu vas là, il n'y a pas de mystère au niveau du coût à la source il est là, bon c'est ce que tu payes; bien déjà là ça te donne une certaine force, je pense qu'il y a une impression de force en tant que consommateur."

(Charles)

Ca permet aussi de manger mieux, de par la limite du choix et de par la qualité de l'alimentation que le comptoir force à développer. C'est encore Charles qui ajoute :

"Il y a un certain choix que tu avais dans les grands supermarchés (le même produit à 50 exemplaires, etc)... Au comptoir, tu n'as pas ça, le choix va vraiment être restreint; par contre toutes les choses qui sont là sont bonnes en terme de valeurs nutritives. Ca c'était nouveau pour moi, puis finalement ça nous a donné une certaine habitude de restriction en terme de choix, par contre en sachant que alimentaires au point de vue valeur nutritive, ce qui est là, c'est adéquat..."

C'est sûr que le comptoir impose ses choix, qui sont ceux d'une certaine catégorie de personnes et qui ne conviennent pas nécessairement à tous au départ. On peut toujours en débattre, le critiquer, mais il faut aussi tenir compte de ce que les autres qui étaient là avant ont choisi et pourquoi :

"Bon, tu te fais imposer un certain choix, mais par contre en regardant ce qui est là, ce choix là finalement, il est pas bête..."

(Charles)

Vraiment, le comptoir demande d'être prêt à changer ses habitudes de consommation et aussi d'alimentation : pas de sucrage, pas de croustilles, pas de liqueurs, pas de bonbons, etc., et aussi beaucoup de légumes et de fromage et une section de produits naturels qui avec le temps deviendra de plus en plus importante. Mais par la réduction des coûts, il permet aussi ces changements :

"Souvent tu arrives devant les tablettes qui ne contiennent pas nécessairement le même type d'aliments que ce qu'on pouvait acheter avant; je pense au niveau par exemple des fruits et légumes, des fromages il y a beaucoup de changement... Par exemple, au niveau des fromages, ce sont des produits carrément de luxe, si tu penses à des types comme l'emmental ou des trucs comme ça. Tu ne penses pas manger ça parce que premièrement on a pas des habitudes dans ce sens là, puis deuxièmement il y a une question de coût. Tandis que là, ça devient abordable... Puis il y a des gens qui te disent "ça, j'ai mangé ça, j'ai fait telle affaire avec", c'est la même chose au niveau des fruits et légumes, les avocats, les melons miel, des trucs comme ça. On avait toujours eu une alimentation standard."

(Pierre)

Pour s'habituer à de tels changements, il faut y aller graduellement, car il y a la famille aussi dont il faut tenir compte :

"des "chips" puis des trucs comme ça, on n'en achète plus, il n'y en a pas; tranquillement les enfants n'en demandent plus; des biscuits non plus, j'ai annulé ça. J'achète maintenant beaucoup plus de fruits puis des choses comme ça; maintenant ils sont habitués, mais ça prend un certain temps de s'habituer, pas les forcer, mais sans qu'ils s'en aperçoivent, changer un peu les choses, changer les marques de produits, tout ça, ça ne se fait pas du jour au lendemain."

(Georgette)

Il y a donc un effort de rationalisation à faire, et il faut être ouvert sur des préoccupations d'économies, de santé, de qualité de son alimentation. On peut comprendre que ce ne sont pas des préoccupations qui rejoignent la masse, en tous cas pas à cette époque. Mais ce n'est pas la raison pour laquelle on ne voulait pas avoir un nombre de membres dépassant la centaine. En réalité, dans les premières années, on avait une liste d'attente et il aurait été possible de grossir le projet pour avoir un plus gros impact dans le milieu. Mais ce n'était pas du tout dans les visées des promotrices :

"C'était clair qu'on voulait être un comptoir d'à peu près cent membres, qu'on ne voulait pas venir plus gros, et que si vraiment il y avait d'autres besoins, on en repartirait un autre dans le coin, mais on ferait pas de grosses affaires... Plus gros que ça, on en perdrait le contrôle dans le sens que t'étais obligé d'engager des gens, les gens pouvaient plus participer, les gens ne se connaissent plus... Ça, on y croyait pas, on croyait pas que ça avait un impact sur le milieu. Aurait fallu être trop gros pour que ça ait un impact et on pouvait pas devenir si gros; donc à moitié gros, ce qui veut dire t'aurait ni impact ni participation."

(Lise)

C'est sûr que comme projet particulier, le comptoir ne pesait pas lourd sur la concurrence. Mais c'était la prétention de ceux et celles qui y adhéraient précisément à cause de son caractère de petite organisation autogérée. Et s'il devait y avoir un quelconque impact, ce serait par la multiplication de ces projets portés par des collectifs tout aussi autonomes et mobilisateurs. Mais, de ça, on en se rendait pas responsable et on ne le recherchera pas. En réalité, le comptoir était pour plusieurs une formule d'expérimentation d'une démarche d'éducation

aussi bien économique que sociale vers la prise en charge autonome d'un aspect important du quotidien :

"Le principe même du travail des membres qui font marcher la "bebelle", qui s'impliquent, une espèce de projet social qui soutend tout ça, qui dit essayons de nous prendre en mains un peu, puis Steinberg c'est peut être pas lui qui va résoudre notre problème en alimentation. Je voyais ça comme une expérience, pour moi, c'était complètement nouveau."

(Pierre)

Et dans cet apprentissage et cette expérimentation, l'insertion de la femme dans une activité économique était importante. Même si dans les assemblées générales, ce sont encore souvent les hommes qui parlent encore le plus fort et qui influencent beaucoup les décisions, il faut reconnaître que le pouvoir des femmes a été revalorisé :

"C'est pas sans nuances... en tout cas, c'est une occasion, un début, c'est peut-être la place où j'ai vu le plus de femmes prendre des responsabilités puis avancer dans ce sens-là..."

(Lise)

Même si elle ne sera jamais explicitée comme telle au plan des objectifs, cette préoccupation va exercer une influence déterminante sur le vécu du comptoir; non seulement les femmes s'impliquent-elles activement dans toutes les tâches, mais aussi exerceront-elles un leadership qui va colorer les actions et les pratiques coopératives. Pour certains, la vie du comptoir, et même sa survie, est attribuable au fait qu'il y a toujours eu des femmes "travailleuses au foyer" qui s'en sont faites, à tour de rôle et pour des périodes plus ou moins longues, les "porteuses" aussi bien que les "définisseuses".

C'est peut-être aussi ce qui permettait de développer un modèle qui soit le plus autonome possible, le moins dépendant de toute forme d'interférence externe dans le processus de prise ne charge, tant dans le fonctionnement technique que dans l'administration courante. En même temps, cela permettait à plusieurs femmes de s'initier à un monde dont elles sont généralement exclues, à tout le moins au plan de la gestion et de la prise de décision.

C'était là aussi pour plusieurs le moyen d'effectuer une démarche personnelle de changement qui les amenait à une nouvelle insertion sociale. Paradoxalement, c'est peut-être aussi comme ça que le comptoir perd ses "poteaux", leur implication dans le comptoir les amenant souvent à s'insérer ailleurs, que ce soit dans d'autres groupes ou même sur le marché du travail. Ce qui les rend graduellement moins disponibles et motivées envers une aussi grande implication dans le comptoir. C'est d'ailleurs une des raisons qui peut expliquer le dépérissement de la participation :

"C'est que les conditions ont changé. Moi, j'aime une réflexion de Pierre C. qui disait: dans le fond, les poteaux d'un comptoir, c'est les femmes qui travaillent pas à l'extérieur. C'est vrai dans notre cas; peut-être pas à Montréal parce qu'ils sont eu des gens en drop out, des chômeurs, des projets de çï ou de ça. Mais ici, c'est de ça qu'il est né, et puis qu'il a subsisté le comptoir. Mais là, tout nous autres, au temps où nos petits étaient petits, on était à la maison, mais là on l'est plus..."

(Lise)

Conçu donc d'abord comme outil permettant aux travailleurs et aux familles défavorisées d'économiser sur leur facture d'épicerie, le

comptoir aura finalement été davantage un outil d'éducation économique et d'insertion sociale pour des femmes. En même temps, en rejoignant davantage des gens déjà prêts à un certain changement dans leurs habitudes de consommation, il aura permis à des catégories sociales définies non plus par la pauvreté classique mais davantage par des traits contre-culturels et anti-consommation de masse d'accéder à une forme de consommation rompant avec le modèle dominant. Ce qui rend en même temps plus ou moins adéquate la formule de socialisation des coûts recherchée à travers la contribution fixe. Ces éléments apparaissent correspondre d'assez près à ce que j'ai identifié comme pratique d'émancipation économique pour les personnes, même si on n'a pas rejoint autant qu'on le voulait les catégories sociales visées au départ.

Par contre, sur le plan collectif, en tant que groupe de base, peut-on prétendre que le comptoir a pu représenter un modèle alternatif autonome constituant un dépassement du modèle classique de la distribution capitaliste et de l'entreprise aussi bien privée que coopérative? Certes, on peut reconnaître par les divers éléments déjà introduits pour décrire et analyser le comptoir que celui-ci a voulu évoluer de la façon la plus autonome et indépendante possible des modèles et des circuits de la distribution de masse. Éliminant autant que possible les intermédiaires dans son approvisionnement, opérant avec un nombre restreint de membres, sans employés réguliers, sans dettes et sans accumulation recherchée, il allégeait ses charges et ses risques et se dégageait du modèle de l'entreprise classique orientée vers la croissance, la conquête de son environnement et la recherche de surplus permettant de dégager du

capital propre à même les activités commerciales. En outre, par sa politique d'achat et le style de magasin dénué de tous les artifices du modèle dominant de la distribution de masse, il recherchait selon moi un modèle alternatif et autonome de distribution. Les objectifs économiques étaient assujettis aux finalités sociales et politiques et par celles-ci, le comptoir s'opposait à la rationalité de l'appareil commercial et en démontrait les contradictions.

Mais en même temps, il transférait la définition et la poursuite des objectifs économiques vers l'association de personnes sur qui, en outre de l'exercice démocratique des choix politiques, reposaient essentiellement le fonctionnement et le développement de l'organisation conçue comme refus de l'"entreprise" comme modèle d'organisation économique et recherche d'un modèle alternatif et autonome de distribution. Dans un tel contexte, pour être poursuivis efficacement, ces objectifs devaient être assez bien définis et clairement partagés par l'ensemble des acteurs devant contribuer à leur réalisation. Ce qui supposait une production idéologique issue du groupe en action qui soit assez articulée et explicitée pour que l'adhésion au projet (le recrutement) se fasse sur cette base et permette d'obtenir une certaine homogénéité des participants dans leurs motivations ainsi que leur intégration la plus rapide et efficace possible aux tâches qui étaient attendues d'eux.

Or, dans le comptoir, cette production idéologique était ambiguë, sinon ambivalente entre l'économie individuelle immédiate, les objectifs économiques plus globaux, et les autres objectifs à caractère

socio-politiques et culturels. De ce fait, il attirait des catégories d'acteurs aux situations et motivations diversifiées et changeantes; en outre, pour survivre sur le plan "économique", au sens de la capacité de produire les activités permettant de faire fonctionner le comptoir et d'en assurer une répartition équitable des coûts, le projet requérait la présence d'un nombre minimum de participants, ce qui réduisait la possibilité de l'homogénéité de situations qui aurait facilité la poursuite des objectifs et l'intégration au projet. Qui plus est, plusieurs acteurs sont confrontés à d'autres besoins tout aussi importants que ceux qui les amènent au comptoir, pour lesquels ils ont développé ailleurs d'autres types de réponses, ce qui constitue une contrainte au dépassement de l'objectif individuel de la simple économie et de la consommation alternative.

En définitive, l'expérience du comptoir représente peut-être davantage une tentative de créer un anti-modèle plutôt qu'un modèle alternatif d'entreprise qui aurait permis de gérer une activité comportant une dimension économique importante de par la complexité et la lourdeur des transactions et des opérations impliquées pour les membres de l'association pris individuellement et collectivement. Ceux-ci sont en outre confrontés, dans le champ de la distribution alimentaire, à un environnement extrêmement difficile et compétitif au plan de l'objectif premier du comptoir, celui de l'économie sur la facture d'épicerie. La structure organisationnelle de l'association n'offrant pas la stabilité par laquelle les autres dimensions du projet peuvent être développées et transmises au plus grand nombre, l'objectif économique demeure au

premier plan et les exigences du fonctionnement technique apparaissent alors pour les membres moins intégrés à la fois lourdes et inefficaces en comparaison des avantages reçus. Autrement dit, le comptoir ne pouvait pas ne pas être au premier chef un acteur économique efficace et fonctionnel : il fallait qu'il permette de faire son épicerie à bien meilleur compte et de façon plus rationnelle et qu'il ne demande pas à cette seule fin un engagement total de la personne. En outre, il fallait que le modèle qu'il représentait dans l'univers de la consommation soit formalisé, véhiculé et fixé à travers une idéologie et des cadres permettant de modifier plus en profondeur les représentations symboliques de l'ensemble des personnes dont on avait besoin pour maintenir et développer le projet. Si la combinaison de tous ces éléments s'était maintenue, elle aurait peut-être permis d'accroître et de consolider le noyau dur dont on avait besoin pour assurer le fonctionnement de l'association.

En somme, la jonction de la réalisation et de la coordination des opérations avec le fonctionnement de l'association avait certes une valeur émancipatoire, comme base d'un modèle alternatif d'organisation économique dans le champ de la distribution alimentaire. Cependant, en la poussant aussi loin qu'on l'a fait, n'a-t-on pas fait sortir le projet du champ économique pour l'investir totalement dans les champs politique et culturel?

5.2.2 Luites identitaires et communautaires

Dans l'historique, j'ai fait ressortir que les objectifs de départ

portaient autant sur la motivation économique que sur l'idée de "créer un regroupement de travailleurs" et sur une occasion d'organiser d'autres actions communes sur des problèmes concernant les conditions de vie et les intérêts des travailleurs. C'est davantage à travers ce biais qu'on pensait avoir de l'impact sur le milieu que comme intervenant dans le monde de l'alimentation, et c'est à ce niveau de l'animation socio-politique que les besoins semblaient les plus pressants :

"Il y avait rien dans le coin. T'avais juste l'ACEF comme organisation populaire, après ça t'avais les syndicats. Mais je ne me souviens pas d'avoir, sauf de façon informelle, travaillé avec eux."

(Lise)

Mais en même temps, c'est parce qu'un groupe de personnes semblaient intéressées à bouger que des militantes bénévoles gravitant autour de l'ACEF avaient accepté de s'impliquer dans le projet :

"On avait réfléchi souvent, Yves et moi, et quelques amis à l'opportunité de partir un comptoir. C'était une grosse patente, ça demandait bien des énergies pour ce que ça pouvait amener comme conscientisation. En tout cas, de nous autres, je pense qu'on l'aurait pas parti si ça avait pas été exprimé par une "gang", d'autres femmes du milieu; moi je me serais pas embarquée, je l'aurais pas émis l'idée de moi-même. Mais le groupe étant réuni, étant toutes des femmes du milieu, sauf Michel qui était animateur, ça devenait intéressant dans le sens de travailler avec du monde du milieu; ça venait d'eux autres qui avaient le goût de le faire, qui étaient prêtes à mettre des énergies. Puis, c'était un moyen qu'on voyait de regrouper puis de conscientiser du monde."

(Lise)

Tous ceux qui voulaient s'impliquer le faisaient à titre personnel, même si c'était en tant que représentants d'une organisation officielle qu'ils approchaient le groupe. C'est ce qu'on demandait à Michel,

animateur social à la Fédération des Oeuvres, au gérant de la Caisse Populaire et aux officiers syndicaux. Par là, on voulait donner au projet la plus grande indépendance et le plus de marge de manoeuvre possibles.

L'identité du groupe a toujours été un peu ambivalente. Si on recourt tout naturellement à la formule coopérative comme mode d'organisation, ce n'est pas parce que celle-ci comporte en elle-même des vertus particulières :

"C'est parce que la plupart des comptoirs étaient partis sur la formule coopérative, c'était la façon qui semblait la plus facile à réaliser... Mais ce n'était pas parce que je croyais dans les coopératives... Je voyais bien que le système coopératif, il n'était pas la solution pour changer ce qui existait. Pour moi, c'était la formule la plus facile."

(Monique)

En fait, il ne s'agit pas au départ d'un projet qui se définit d'abord comme coopératif en terme de finalités. Si la coopérative est en l'occurrence un cadre convenable pour assurer des objectifs autant éducatifs et socio-politiques qu'économiques, les règles traditionnelles d'action coopérative ne seront par contre pas tellement utilisées pour orienter le projet. Faut dire que les objectifs mêmes du comptoir allaient beaucoup plus loin, sinon de la lettre, du moins de l'esprit de ceux-ci.

Dans l'ensemble, les personnes mobilisées par le comptoir étaient davantage préoccupées pour elles-mêmes de la qualité et des prix dans l'alimentation, mais aussi sensibilisées par des éléments pouvant varier entre la volonté d'aider les plus démunis et le désir de vivre une

expérience de solidarité et de prise en charge autonome, marquée pour certains par l'association coopération-nationalisme déjà véhiculée par le PQ avant 1973.

En somme, l'idéologie de référence était constituée de plusieurs éléments provenant du féminisme, de l'humanisme chrétien, de la critique plus ou moins radicale de la protection du consommateur, du coopératisme, de l'autogestion, et du discours de la lutte des classes véhiculé par les groupes ML qui étaient déjà actifs au moment de la formation du comptoir. C'est un peu tous ces éléments qui constituent le discours par lequel le groupe se définit au départ et qui se décomposeront en deux grandes tendances polarisées au moment de la crise ML

C'est à travers la composante ML que le comptoir tentera le plus de se concevoir comme acteur politique intervenant directement sur le terrain des luttes ouvrières, se définissant comme élément de la lutte des classes dans le champ de l'alimentation. On peut penser qu'à ce titre, il s'agissait d'un discours emprunté, plus ou moins fidèle de ce qu'était le projet de comptoir à ses origines. C'est ce que le groupe de dissidents prétendra, disant que les objectifs politiques avaient été forgés après coup. Mais il semble aussi que le projet d'origine les contenait bien en puissance et que les débats à ce sujet avaient toujours été ouverts :

"C'est vrai qu'on était un comptoir combatif qui a pris des positions pour les travailleurs, qui a accepté ces objectifs là. Mais ça s'est pas fait sans heurts, dans le sens qu'en assemblée générale tout le monde était pas d'accord, mais on

a toujours respecté une majorité et il y avait quand même une bonne représentation aux assemblées générales au début."

(Lise)

Les prises de position du départ n'étaient cependant pas aussi articulées qu'elles le deviendront avec l'analyse ML :

"C'était plus une préoccupation du monde des travailleurs d'aller vis-à-vis du monde des travailleurs, de faire de la publicité vis-à-vis eux, de pas essayer d'avoir des bonnes madames de Ste-Thérèse en Haut pour venir nous dire quoi faire. C'était là au départ; c'était pas une perspective politique encadrée ou bien étiquetée, c'était vraiment pour travailleurs "that's all". C'est pour ça que il y a vraiment pas eu de charriage idéologique, de vouloir amener quelqu'un à quelque part."

(Lise)

Après le conflit, la source de militantisme sera en quelque sorte tarie; est-ce dû à un réflexe de prudence, à une démobilisation, au départ des plus militants? C'est un peu tout ça sans doute :

"C'est que les conflits ouvriers, on en a vécu un après ça; il n'y a pas eu autant de mobilisation. Disons qu'il faut leur donner quelque chose aux militants communistes, c'est des gens très actifs, puis ce sont des gens qui sont très dévoués dans leur cheminement, qui sont très disponibles aussi. Ces gens là n'étant plus là pour mobiliser l'opinion au comptoir autour d'un conflit spécifique, bien il y a plus cet élément de personnes disponibles qui s'occupent de ça. Ce qui fait que le travail du comptoir depuis le départ de ces personnes là est plus actuel au comptoir."

(Claude)

Les assemblées générales seront en tous cas plus calmes par la suite, comme si on était davantage sur la même longueur d'ondes :

"Les assemblées générales après ça ont toujours été très tranquilles dans le sens de prises de position du comptoir par rapport à des conflits, malgré qu'il s'en est produit après. Mais comme il y avait moins d'antagonisme, c'est peut-être pour

ça qu'on a comme l'impression que les gens étaient plus d'accord avec ce qui se faisait."

(Pierre)

Si la mobilisation politique sera moins forte après le conflit, ça ne veut pas dire qu'on ne se préoccupera plus de se relier aux luttes ouvrières. Mais on le fera plus discrètement et en respectant le rôle propre et la capacité réelle à aider en tant que comptoir. C'est ainsi que Claude contactera les officiers syndicaux d'un groupe de travailleurs en grève pour leur offrir de venir au comptoir sans avoir à être membres, ce qui sera accepté par certains d'entre eux. Mais ce n'est alors plus à travers l'identité "travailleurs" et lutte des classes qu'on se définira, mais bien davantage en tant que consommateurs et groupe de base luttant contre les monopoles :

"Pour moi, ça été la réunion de personnes qui se battent pour des choses communes assez souvent, dans des choses qui se ressemblent pas mal; ça été l'unification contre la monopolisation des moyens."

(Claude)

"Pour moi, c'est un défi qu'on lance à la société comme telle. Je veux qu'on se batte, qu'on soit reconnu comme des comptoirs à but non lucratif qui sont capables, puis qui offrent un service au monde... On va se débrouiller dans ce qu'on a, il faut qu'on fasse de quoi pour nous autres. Ca, ça m'amène la satisfaction, parce qu'il y en a bien qui disaient : ah! le comptoir, puis là on expliquait but non lucratif, pas de profit, ils ne comprenaient rien là-dedans. Vous vivrez pas longtemps, ils nous donnaient pas un an."

(Micheline)

Le comptoir aura donc été un lieu d'identification collective et un espace politique autonome, de par son ouverture sur le milieu et sa mobilisation autour de luttes sociales locales et nationales. Plus combatif dans ses premières années, il a plutôt alors emprunté une stratégie

d'action politique de style plus conventionnel, typique de l'axe des conflits sociaux qui caractérisaient alors des pratiques syndicales et le militantisme ML. C'est alors qu'il s'est le plus défini en opposition au mouvement coopératif et à l'Etat. Par la suite, l'identification se faisant surtout sur le terrain propre de l'alimentation et de la consommation, la mobilisation prendra plus la forme de réseaux de solidarité et d'échanges à établir et maintenir avec des groupes aux intérêts communs et connexes sur le front des conditions de vie. C'est ainsi que s'établiront des liens avec des garderies, des écoles alternatives, des groupes de femmes et bien sûr les liens avec l'ACEF continueront toujours d'être aussi étroits. C'est d'ailleurs l'interpénétration avec cette dernière organisation qui continuera de marquer l'action du comptoir, au point de réduire en quelque sorte son implication dans les problèmes de consommation :

"S'il n'y avait pas d'ACEF, si moi je n'appartenais pas au comptoir par exemple, puis Yves (permanent à l'ACEF) aussi qui appartient au comptoir, tu as Lise aussi, la femme d'Yves qui est très impliquée au comptoir et à l'ACEF aussi. Tu retrouves le même monde. Pierre est sur notre conseil d'administration et sur celui du comptoir, Monique est avec nous autres; là, elle n'est plus au CA du comptoir, mais elle l'a été dans le temps. J'étais là aussi. C'est pour ça que je dis que j'ai bien de la misère à dissocier les deux. Ce qui se fait au niveau de la consommation, les gens du comptoir sont avisés. Peut-être que s'il n'existait pas d'ACEF ici, on prendrait davantage ce rôle là au niveau du comptoir."

(Louise C.)

Jusqu'à un certain point, ce sont les problèmes d'identité individuelle des membres qui en viennent à définir l'identité collective du comptoir. Mais en même temps, ces problèmes feront de moins en moins l'objet d'enjeux et de luttes au plan collectif, l'action se concentrant

sur l'organisation concrète de services dans le comptoir (viandes, fruits-légumes, aliments naturels) et sur la qualité des échanges et des relations interpersonnelles. Plusieurs membres, (surtout dans le noyau d'origine) font partie de d'autres organisations analogues, à l'intérieur desquelles ils gravitent comme dans un réseau sinon d'amitiés, du moins de connaissances et d'affinités⁸; c'est autant par attachement au groupe et au projet qu'ils demeurent dans le comptoir que par souci d'économie. Ce qui amène au premier plan tout le phénomène du socio-affectif qui sera pour plusieurs le sens par lequel ils s'identifieront au projet.

Cette centration sur les besoins liés à l'identité individuelle (santé, qualité des relations) au détriment de l'implication politique plus globale, est sans doute liée à la disponibilité réduite des membres et aux problèmes de fonctionnement technique et financier qu'on connaîtra à compter de 1981. Mais elle est aussi attribuable à un changement dans la façon de voir l'action politique. Ainsi, l'opposition à la FMC et la revendication auprès de l'Etat et la relation au regroupement régional des clubs et à la nouvelle Fédération susciteront de moins en moins d'intérêt et de préoccupation active, en partie à cause du style dépassé qu'on voit dans les stratégies adoptées pour ces luttes :

8. C'est ce qu'établit le sondage de 1982. 56% des dirigeants et 40% des membres disent participer à d'autres organisations comme l'ACEF, le Cooprix, une coopérative de camping, une école alternative, une coop d'habitation et des garderies.

"Je pense qu'on est revenu à se centrer sur nous autres quand on a commencé à se sentir disloqués un peu à la suite des difficultés de 1977; après ça on a commencé à s'impliquer un petit peu au plan régional, puis là il y avait encore là des batailles de style, des sempiternelles discussions qui te menaient à rien. J'y suis allé une couple de fois puis je pense que j'ai passé l'âge de me battre contre des moulins à vent. Pour quelque chose de potable, je vais me battre tant que tu veux mais il faut que j'arrive à quelque chose de nouveau tu sais; ça fait que je trouvais qu'au plan régional, c'était bien beau les discussions, les grandes discussions idéologiques, tu fais rien puis tu ne grouilles pas, tu sors de là puis tu n'as pas avancé du tout. Puis bien du monde pensait comme moi tu sais; donc on a dit, pendant qu'on s'occupait plus de choses extérieures comme ça, ça se détériorait chez nous. On a dit "wow"."

(Louise C.)

Malgré ces réserves, le comptoir sera toujours présent à ces tables. On participera à une expérience d'achats en commun jusqu'à ce qu'on s'aperçoive qu'on pouvait obtenir de bien meilleures conditions chez un autre fournisseur. On sera même solidaire des revendications auprès de la FMC, mais finalement la participation à la nouvelle fédération des clubs à laquelle on adhèrera un peu par principe, sera plus individuelle que collective :

"J'étais bien d'accord qu'on reste en lien avec ça, mais c'est plus difficile parce que ça devient quand même individualisé davantage. C'est au nom du comptoir, mais c'est juste toi qui y va, c'est pas le comptoir..."

(Charles)

En somme, on est passé d'une profonde politisation à une attitude a-politique qui correspond certes aux priorités qu'on sent devoir mettre dans l'organisation interne, mais qui traduit aussi le profond désarroi qui a succédé aux mobilisations ML. Peut-être aussi que ce retrait correspondait davantage à la réelle identité collective qui a toujours

sous-tendu tout le projet du comptoir, à savoir le changement culturel personnel à travers le fonctionnement collectif.

5.3.3 Culture de fonctionnement collectif

Pour les fins de la présente section, je reviendrai sur quelques éléments déjà mentionnés en les explicitant davantage et je tenterai de vérifier plus à fond ce qui semble se dégager de l'expérience du comptoir comme pratiques du champ culturel. Je procéderai à la présentation et à l'analyse des données en examinant d'abord l'univers des personnes, ensuite celui du fonctionnement démocratique et de la participation.

La personne et le projet

Tel que je l'ai déjà indiqué à quelques reprises, pour les plus engagés, le groupe de personnes rencontrées à travers les activités du comptoir compte autant et peut-être davantage que le projet lui-même. Pour certains, aller au comptoir pour y travailler ou faire ses emplettes, c'est une occasion de retrouvailles :

"Moi quand c'est mon tour d'aller travailler, je suis bien contente d'y aller. Rencontrer le monde que ça fait longtemps que tu ne vois pas. Puis tu jases... Même du monde que tu as vu la semaine passée, mais que tu aimerais revoir. L'ambiance qu'il y a là-dedans... Tu vas là puis tout le monde se connaît, tout le monde critique, puis, c'est bien trop vrai, tu embarques dans tout... C'est une grande famille, oui."

(Micheline)

Ce qui fait que le comptoir prend une grande place dans la vie quotidienne, fournissant un cadre de sociabilité pour des personnes qui se sentent isolées ou déracinées :

"Dans notre petite coop, en fin de compte, on finit par se connaître, c'est chaleureux quand tout le monde est là ensemble. Je rencontre du monde. Je n'ai pas de monde ici; c'est mon monde ça. Il est loin le mien, il est au Lac St-Jean."

(Georgette)

Pour plusieurs, c'est le fait d'être impliqué ensemble qui contribue à créer ce climat qu'ils s'attendent de retrouver et qu'ils veulent différent du style anonyme des supermarchés des grandes chaînes :

"Le comptoir crée quand même un environnement qui permet ce genre d'échanges. Si tu entres dans une super chaîne, c'est vraiment l'anonymat; tu seras pas porté à parler au voisin, à la personne d'à coté dans l'allée; même si on est tous les deux tout seuls dans le magasin, je lui dirai pas un mot. Tu entres au comptoir, puis s'il y a un membre que tu vois pour la première fois, tu vas lui dire bonjour pareil...
...enfin je veux pas dire carrément que c'est à cause de ça, mais ça favorise sûrement mon appartenance. Aussi, le fait que tu vas lui dire bonjour parce qu'on sent qu'il y a une implication. Je me sens impliqué, puis je conclus que l'autre personne l'est aussi; même si elle ne l'est pas autant que moi, c'est pas grave. Mais si elle a les deux pieds dans le magasin, dans la coopérative, j'assume une implication de sa part, donc il y a un lien commun."

(Charles)

Pour un nouveau membre, être accueilli chaleureusement, c'est certainement quelque chose de stimulant, qui rend plus agréable la venue au magasin et peut aider à accepter plus facilement le changement qui lui est demandé ou qu'il s'impose dans ses habitudes d'achat. Ca peut aussi rendre plus attirante la participation aux tâches et aux rencontres. Celle-ci facilite d'ailleurs cette intégration dans la mesure où elle

permet aux gens de se rencontrer en tant que personnes à travers ou après les rencontres. C'est un peu ce qui se passe aux assemblées générales, alors que les plus anciens et les plus impliqués ont l'habitude de finir la rencontre par un repas collectif :

"On a toujours la garderie "Marie Quatre Poches" pour garder les petits pendant l'assemblée générale. Puis après, les parents vont chercher leurs enfants. Ceux qui s'impliquent pas ou pas beaucoup ramassent leurs papiers et s'en vont, c'est fini pour eux autres. Alors que pour les vieux, on reste toujours, on placotte de cinquante-six affaires, ça fait qu'on se retrouve très souvent à manger de la pizza en "gang" à la garderie avec nos petits..."

(Louise)

C'est la même chose dans les tâches, alors qu'on peut jaser en travaillant :

"Les gens avec qui je travaille, je peux jaser avec eux-autres. Parce que j'arrive là vers 9h30, puis les gens commencent à arriver vers 11h00 pour faire leur marché. Ça fait qu'entre temps, les gens qui travaillent, ont entre eux des échanges, parce que, une fois que tu as entré les légumes et que tu calcules les prix, tu peux jaser en même temps..."

(Pierre)

Ce n'est certainement pas tout le monde qui ambitionne d'être aussi sociable, sauf qu'il suffit qu'il y en ait quelques-uns comme ça à divers moments et lieux de rencontres du comptoir pour que le climat soit créé et qu'on développe petit à petit des relations interpersonnelles qui vont au delà de la tâche technique ou du marché à faire. Pour ceux-là, comme on l'a vu, le comptoir est une grande famille ou un lieu d'insertion sociale significatif; mais pour certains, c'est aussi une occasion de compenser pour un milieu de travail frustrant sur le plan des

relations humaines, de sortir d'un univers professionnel perçu comme trop étroit et de retrouver du monde avec qui on se sent en affinités :

"Je pense pas qu'il puisse se passer (ce genre de contacts) dans des types d'institution comme Bell où, juste le fait du nombre, tu ne réussis pas à avoir des contacts. C'est sûr qu'au niveau du comptoir, il y a des gens avec qui je ne me sens pas peut-être pas à ce niveau là. Je parle pas que c'est les cent membres qui sont là, avec lesquels je me sens une espèce d'affinité complète, mais il reste que pour moi c'est un lieu privilégié pour rencontrer des gens qui ont peut-être des idées semblables aux miennes."

(Pierre)

Mais en même temps, parce que le comptoir est un peu une micro-société, avec des gens qui viennent d'à peu près tous les milieux, ça permet d'établir un contact avec du monde qu'on n'aurait peut-être pas l'occasion de côtoyer autrement :

"Tu pourrais t'occuper de d'autres activités sociales dans le même milieu. En y pensant, dans la coop, c'est que ça touche à tout le monde l'alimentation. Il y a des professeurs, par contre il y a des travailleurs de la GM, il y a du monde sur le chômage..."

(Charles)

Pour d'autres, c'est aussi un projet de famille, les enfants participant aux tâches avec les parents, "en jouant au magasin" lorsqu'ils font l'inventaire ou en aidant aux caisses. Par contre, ce n'est pas parce qu'on trouve le climat sympathique et qu'on adhère au projet par conviction qu'on sera davantage impliqué. Ca peut ajouter au plaisir de venir au comptoir, lorsqu'on y vient pour des raisons se limitant à l'économie ou encore lorsqu'on peut trouver ailleurs, dans d'autres groupes ou milieux, l'occasion de relations humaines satisfaisantes ou de satisfaire son besoin d'engagement :

"Je suis très sympathique au comptoir, puis je n'ai pas le goût de démissionner; je trouve ça ben le fun d'aller faire ma commande, sauf que ma vie, elle ne se passe plus là, elle se passe ailleurs. Elle se passe au Cegep, elle se passe avec des groupes, avec le Comité Solidarité-Femme. Elle se passe dans mon milieu de travail finalement."

(Monique)

Enfin, pour renchérir sur tout ce qui vient d'être avancé, indiquons que dans le sondage de 1982, l'aspect social du vécu du comptoir est avancé comme raison d'être membre par 75% des répondants et que 65% de ceux-ci se déclaraient satisfaits du climat social. Voici les commentaires que j'apportais alors dans la présentation de ces résultats, me basant sur les remarques que les répondants avaient eux-mêmes formulées.

"(Par exemple), l'aspect social peut signifier aussi bien une manifestation de solidarité communautaire et sociale, que la satisfaction de rencontrer les mêmes personnes, de se retrouver en grande famille, ou de faire son épicerie dans un cadre plus humain et sécuritaire. On peut aussi exprimer par là un sentiment de fierté à l'égard d'une réalisation collective, tout comme on peut y voir un engagement envers la dimension idéologique et politique du projet, que ce soit à l'égard de la formule coopérative ou comme partie d'une vision politique plus vaste.

Toutes ces interprétations sont possibles à des degrés divers, mais les plus importantes me semblent porter sur le côté humain et micro social du projet : on recherche et on aime la possibilité de rencontrer des gens qu'on connaît, on s'y fait des amis et on apprécie la chaleur humaine qu'on retrouve lorsqu'on fait son épicerie et qu'on travaille avec d'autres membres. Les côtés idéologique, politique et économique sont certes présents, mais ils me semblent bien subordonnés à cette dimension humaine."

Par contre, ces mêmes données indiquent aussi que le 1/4 des répondants sont membres pour la seule raison de l'économie et que 35% sont insatisfaits du climat. Sachant que le sondage a rejoint 70% des

membres d'alors, on peut penser qu'une bonne partie de ceux qui n'ont pas répondu se classerait aussi dans cette catégorie. L'insatisfaction quant au climat est plus prononcée chez les dirigeants (50%) et l'économie comme seule raison d'être membre rejoint presque exclusivement des membres ordinaires. Cette situation n'indique pas nécessairement un clivage prononcé, mais explique une certaine insatisfaction exprimée par les membres plus anciens et plus engagés à l'égard de ce qu'on qualifie d'attitudes peu coopératives et d'incompréhension à l'égard du groupe et du projet. C'est le revers de la médaille de l'implication, qui correspond au troisième groupe de la participation déjà noté dans les débuts, mais qui, avec le roulement accru des membres semble prendre beaucoup plus de place :

"Plus il y a du nouveau monde, plus c'est difficile de vivre. Tu sens que les gens sont plus individualistes aussi; il me semble qu'il y en a de plus en plus qui s'adressent à toi : bon, écoute, il faudrait que vous régleriez telle affaire. Au lieu de dire, il faudrait qu'on règle ça. Ils ne se sentent pas intégrés à ça, c'est pas à eux-autres ça, c'est à d'autres."
(Louise C.)

On se sent de plus en plus dépaycé, au point que certains anciens le ressentent comme un malaise. Mais les nouveaux ne sont sans doute pas les seuls responsables de ce malaise, car il n'est pas facile non plus de s'intégrer. On sait qu'il y a une certaine démarcation entre les nouveaux et les anciens, ces derniers ayant déjà leurs réseaux et leurs intérêts sans qu'on puisse dire pour autant qu'ils fonctionnent en clan :

"C'est difficile de s'intégrer au groupe. J'ai trouvé ça difficile pour vraiment mettre les pieds là-dedans. Il faut vraiment aimer ça.

Ca m'a pris un bon bout de temps, un bon quatre, cinq mois. Le nouveau, il faut qu'il prenne sa place."

(Georgette)

Il est vrai qu'il y a de moins en moins de personnes vraiment conscientisées au projet qui assurent auprès de l'ensemble des membres le transfert de l'esprit du projet initial à travers l'information et l'éducation dans l'action. Celles-ci sont maintenant mobilisées ailleurs et si elles voient ce qu'il faudrait faire et tentent à l'occasion d'insuffler un peu de l'esprit qui leur semble manquer, elle n'ont pas l'énergie et la disponibilité qui permettraient de corriger la situation. Il y a aussi qu'elles ont laissé la place à d'autres qu'elle n'ont pas formées, ce qui amène une relève qui n'a pas les mêmes capacités et n'accorde pas la même importance à cette animation constante du groupe. Pour plusieurs, l'éducation reste la solution à ce malaise, mais on ne sent pas qu'on a les ressources pour la développer adéquatement. Est-ce un signe de l'essoufflement engendré par l'éternel recommencement qui est peut-être lié à la formule même du comptoir?

"C'est sûrement à cause des énergies que ça demande. C'est peut-être des gens en place, puis les gens les plus conscients qui pourraient aider dans l'éducation. A un moment donné, je pense que c'est l'essoufflement; dans ceux qui ont donné bien du temps, je pense que ça se vérifie pas mal... Puis il y a toute la formule du comptoir, il y a des gens qui adhèrent, qui s'en vont, i.e. qu'il faut recommencer tout le temps."

(Monique)

Pourtant, pour les plus anciens et pour certains nouveaux, cette forme d'organisation, qui permet de partager un certain nombre de valeurs et de vivre une expérience commune, est centrale par rapport à l'implication dans le comptoir :

"C'est très important, sinon avec les difficultés actuelles qu'on a, ça ferait longtemps que j'aurais "flyé"; oui, je pense que ça demeure encore important de vivre quelque chose ensemble, en groupe. C'est sûr que là j'apprends moins de nouvelles choses parce que j'ai fait à peu près le tour des comités..."

(Louise C.)

Mais, au fait, quelles sont les choses qu'on apprend le plus à travers cette expérience, pour ceux et celles qui à tout le moins l'ont vécu à fond ou depuis un bon moment? On apprend à faire fonctionner une organisation, à gérer une petite entreprise, à assumer des tâches techniques envers lesquelles on n'était pas familier, comme la présidence d'assemblée, le secrétariat, la comptabilité; on apprend aussi comment fonctionne un magasin alimentaire, comment les grossistes opèrent, comment les autres épicereries fonctionnent et nous coûtent si cher et comment l'ensemble du système de distribution est structuré. C'est une occasion pour plusieurs de découvrir certaines réalités de l'économie et de la politique, mais également, surtout pour des femmes, ça aura été le moyen par lequel elles ont pris conscience de leur potentiel et des possibilités de le réaliser dans la vie de tous les jours :

"T'as aussi un paquet de femmes qui ont changé à tous les niveaux, je veux dire pas rien qu'au niveau de la consommation. Faudrait que t'interroges les femmes qui au départ, c'était leurs quatre murs ou à peu près. Elles avaient jamais sorti ou à peu près de leur maison. Elles se pensaient

pas capables de rien faire. Ces femmes-là, t'en as à la pochetée; ça veut pas dire qu'elles sont encore avec nous autres au comptoir..."

(Lise)

Pour un bon nombre, ça aura été une filière qui leur aura donné l'élan pour entrer sur le marché du travail. Bien sûr que ce n'est pas le seul facteur, mais le comptoir a sûrement permis une prise de conscience qui les a amenées là. Mais ce n'est pas le seul effet. L'implication dans le comptoir a amené un nouveau réseau de personnes et une conscientisation plus large sur bien des problèmes sociaux, incluant des problèmes de consommation, comme les fêtes commerciales, les jouets, les questions d'habitation :

"Ca a ouvert la porte sur beaucoup d'autres choses. L'implication au niveau de la garderie. L'implication au niveau de l'ACEF, il y a comme un espèce de noyau de personnes que tu vois un peu partout qui ont à un moment donné ou l'autre été rattachés au comptoir avec lesquels j'ai gardé des contacts après, ça fait qu'au niveau personnel dans ce sens là ça m'a apporté."

(Pierre)

Ce genre de sensibilisation et d'insertion sociale aurait sans doute pu se réaliser dans d'autres cadres, tels un groupe de loisir, d'artisanat, d'éducation populaire ou un groupe bénévole. Mais dans de tels groupes, non seulement est-il rare que les personnes aient l'occasion d'exercer des responsabilités, et ainsi apprendre à jouer des rôles nouveaux, mais ils n'interviennent pas dans le champ économique, ce que le comptoir permet en modèle réduit mais non moins réel. Et l'alimentation, c'est une chose qui rejoint tout le monde à tous les jours, de

sorte que, face à ça, tout le monde est égal, tout au moins en regard du souci à apporter à la qualité.

Bien sûr, tous ces changements personnels étaient davantage perceptibles à une certaine époque où l'encadrement était plus articulé, où l'information et la formation faisaient l'objet de plus d'interventions. C'était aussi l'époque où l'implication pour elle-même était promue avec plus de conviction, signifiant beaucoup plus qu'un rapport utilitaire à l'économie; c'est alors aussi que, de l'ensemble de cette dynamique, émergeait un certain discours mettant en valeur la prise en charge autonome du groupe et le développement personnel et global à travers le fonctionnement collectif. A ce titre, le modèle type des procès-verbaux diffusés et affichés, les rapports financiers et les documents comptables simplifiés en vue d'être faciles à comprendre de même que des procédures d'assemblées générales adaptées à une démarche de discussion et de prise de décision fonctionnelle peuvent être vus comme signes de la capacité du groupe à produire et à partager l'expertise interne dont il avait alors besoin, et qui auront facilité le développement personnel à travers le fonctionnement collectif.

Fonctionnement démocratique et participation

Une des règles fondamentales du comptoir était la participation la plus intégrale possible. Pour les militantes promotrices, le comptoir était comme une expérience d'autogestion par laquelle "on se donnerait des moyens à nous que nous gérons nous-mêmes, en devenant en même temps propriétaires, employés et clients". C'est dire l'importance attachée

à la participation des membres qui, en plus de faire reposer le fonctionnement du comptoir sur le travail collectif, en vue de réduire les coûts, devait permettre aux membres d'en garder le contrôle et de vivre la coopération de la façon la plus intégrale possible. Il était même prévu que, graduellement, "tous les membres feront l'apprentissage de toutes les tâches, étant donné qu'il est prévu une rotation des membres dans les différents comités⁹." Cette tentative intégrale d'autogestion, où toute forme d'autorité et de pouvoir formels est honnie et pourchassée, sera contestée à travers la crise de 1977-78; malgré tout, elle demeurera en substance présente jusqu'à la fin. Il s'agissait d'une question de principe bien arrêté :

"L'idée qu'on avait des gros comptoirs, c'était à peu près comme une grosse épicerie finalement. T'as des employés, les gens participent pas parce que t'as le gérant, puis t'as d'autres qui font tout et ils sont pas intéressés à participer. Pour nous autres, la participation était très très importante et puis une grosse patente, c'était la mort de la participation des gens, de la prise en charge. On était contre le fait d'avoir des employés salariés au bout."

(Lise)

Considérant la présence de personnel salarié comme antinomique avec la participation, celle-ci ne peut dès lors se réaliser que par la seule implication des membres dans le fonctionnement des opérations, tout comme il leur sera exigé une très forte contribution dans les organes

9. Tiré d'un document d'information diffusé avant l'ouverture du comptoir.

administratifs et décisionnels, soit l'assemblée générale et le conseil d'administration. On sait les problèmes de coordination qui marqueront les débuts du comptoir et les difficultés financières qu'ils entraîneront. Si le comptoir réussit à survivre et si les mécanismes de participation opèrent de façon fonctionnelle, c'est grâce à la contribution de quelques personnes-clés exerçant un leadership de compétence non seulement au plan administratif et technique, mais aussi au plan politique et idéologique. Il apparaît que ces personnes jouent alors de façon plus ou moins ouverte et reconnue le rôle de principaux responsables, étant entendu qu'il s'agit davantage à travers ce rôle d'une approche d'animation globale plutôt que de gestion bureaucratique classique.

Durant la majeure partie des deux premières périodes, les objectifs de participation sont relativement atteints : l'assemblée générale (AG) fonctionne avec des proportions impressionnantes de membres présents (entre quarante et soixante membres jusqu'en 1980), elle fonctionne à trois ou quatre rencontres par an et on réussira à assurer un renouvellement constant au conseil d'administration. La nature des rapports entre l'AG, le CA et les comités n'est pas bien définie. Tous ces niveaux s'interpénètrent. L'assemblée générale forme les comités, discute leurs mandats et reçoit leurs rapports, prenant à l'occasion des décisions qu'on devrait normalement attendre du CA, suivant les règles conventionnelles. C'est dire à quel point le concept de souveraineté de l'AG est appliqué intégralement ; d'après les règlements, l'assemblée générale doit d'ailleurs se réunir quatre fois par an et doit décider du budget comme du remplacement de tout administrateur. Par contre, les

responsables de comité seront invités au conseil d'administration et les comités sont décisionnels à l'intérieur de leur mandat. Le conseil d'administration est vu finalement comme relais d'une structure fonctionnant en réseau plus qu'en hiérarchie, son rôle pouvant être de chercher à voir à la gestion financière courante et à la préparation des assemblées générales. A l'intérieur même du conseil d'administration, on est dès le départ très soucieux d'éviter la concentration du pouvoir autour d'une personne; aussi, il n'y aura pas de président, sauf pour les besoins des signatures officielles, et la trésorerie sera tenue en rotation. Même le poste de secrétaire doit changer de titulaire à chaque assemblée.

Comment alors le conseil d'administration peut-il assumer sa propre gouverne et son mandat de gestion courante? En se voulant d'abord un lieu ouvert à tous les membres¹⁰, notamment les responsables de comités; en désignant à l'avance l'animateur de la réunion suivante, celui-ci devenant responsable de préparer l'ordre du jour, de rappeler la rencontre aux autres membres, d'en faire la publicité et de faire le suivi des décisions et mandats de la rencontre qu'il a animée. Enfin, le ou la secrétaire de chaque rencontre doit faire circuler ou afficher le procès-verbal qu'il ou elle a rédigé.

10. C'était inscrit dans les règlements généraux.

Après la période de rodage et la crise, le partage des tâches entre les instances deviendra un peu mieux défini. Le conseil d'administration jouera un rôle de coordination technique, administrative et financière alors que l'assemblée générale, outre de recevoir l'information et discuter les problèmes à ce niveau, interviendra sur les décisions d'orientations politiques et d'achats d'équipement. Quant aux comités, ils sont décisionnels à l'intérieur de leur mandat, jusqu'à ce qu'ils doivent référer au CA pour des questions financières et à l'AG pour des orientations politiques. En réalité, jusqu'à la fin, le CA continuera de fonctionner de la façon la moins formelle possible, tout en recherchant à être fonctionnel. Aucun administrateur n'assumera en tant que tel de mandat permanent à l'intérieur du CA, à moins qu'il ne soit responsable d'un comité pour la période où il est au CA. En pratique, parce qu'étant plus impliqués, les responsables de comités deviendront assez souvent administrateurs, étant entendu de toute façon que ceux-ci continuent de participer aux tâches courantes de leur comité :

"Nous autres, des administrateurs qui venaient juste faire leur marché, on voyait pas ça d'un bon oeil. Il me semble que si tu ne participes pas à la vie comme telle... parce que participer juste au CA tout cru, je ne sais pas, il me semble que tu es en dehors un peu de la vie de tous les jours."

(Louise C.)

Et lorsqu'un administrateur n'est pas responsable de comité, il connaît la pratique de son comité et en connaît les problèmes. De toutes façons, lorsqu'il y a un problème particulier, tel responsable qui ne siège pas au CA et qui n'y vient pas régulièrement comme observateur viendra pour l'occasion le présenter lui-même. En principe, le CA est

toujours ouvert à tous, ses réunions étant connues d'avance par l'affichage au comptoir. En pratique, cette ouverture deviendra de moins en moins utilisée avec le temps par les membres. A l'occasion cependant, le CA fonctionnera de façon élargie sur certaines questions spéciales comme les problèmes de pertes sur inventaire en 1981 et de changement de fournisseur suite à la faillite de la FMC en 1982. C'est sur décision du CA qu'un tel élargissement se produit, les responsables de comités et les membres des comités concernés étant invités à participer. Ce qui évite de recourir à l'assemblée générale ou encore permet l'étude plus approfondie des questions et des plans d'action qui, parce que définis par les concernés, seront plus facilement exécutables de façon décentralisée.

A compter de 1980, la participation a commencé à diminuer avous-nous déjà observé. Les présences aux assemblées générales se font moins nombreuses (de vingt à trente membres, rarement plus)¹¹ et ce sont à peu près toujours les mêmes. On commence à trouver que le noyau du "premier groupe" se réduit; il sera même parfois difficile de combler les postes au CA et des anciens administrateurs se sentent obligés de reprendre du service à ce niveau.

11. A noter que ça demeure des taux de participation élevés, en proportion du nombre de membres et compte tenu de ce qu'on observe ailleurs.

Plusieurs administrateurs et responsables sont insatisfaits de la participation. On l'a vu par le sondage. La façon dont les membres se comportent dans le comptoir rend parfois l'exécution des tâches difficile et moins agréable :

"Les quatre heures, c'est lourd, parce qu'on a pas l'expérience de façon régulière. C'est juste quatre heures par mois qu'on touche à la caisse : ça fait qu'on a presque oublié les prix, puis après faut se remettre dedans. Les gens sont aussi exigeants que dans un marché conventionnel. Il y en a qui sont sympathiques, mais il y en a qui sont vraiment très exigeants, qui chicanent que ça va pas assez vite. On fait notre possible, on ne peut pas donner le même résultat que si on était toujours sur une caisse, c'est impossible. C'est ça que je trouve malheureux. C'est que les gens sont vraiment à la coopérative avec l'idée d'épargner, ils ne veulent pas donner d'eux-mêmes. C'est pour ça qu'à ce moment-là, ils sont exigeants; ça enlève du charme à l'affaire."

(Diane)

Pour d'autres, c'est l'efficacité du fonctionnement qu'ils remettent en question. C'est vrai que pour quelqu'un qui est habitué à fonctionner de façon structurée, le style du comptoir fait un peu "broche à foin" et ça demande une certaine adaptation. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne reconnaîtra pas des avantages à la formule :

"Le fait que tout le monde sait à peu près ce qui se passe, chacun le comprend selon ses capacités sûrement, mais ça assure peut-être une relève ou une compensation à long terme qui risque pas d'arrêter parce que la personne clé qui aurait été trop spécialisée pour une chose est plus là ou pas là."

(Charles)

Mais en même temps, ça ralentit le fonctionnement et ça ne permet pas d'utiliser toutes les ressources au bon moment. Certaines choses pourraient peut-être être réalisées plus efficacement si on les confiait

à des personnes qui ont le goût et la compétence de le faire, plutôt que de toujours référer au groupe pour la décision collective :

"Je pense que même les personnes moyennes peuvent accepter qu'il y en a qui peuvent faire des choses plus qu'eux autres. Ca va se faire pareil jusqu'à un certain point, mais vu que ce n'est pas inhérent au fonctionnement, tu ne l'exploites pas.

Si c'était rigoureusement entendu que ça se faisait comme ça, est-ce que ça n'irait pas plus vite dans certains cas? Parce qu'il reste que même si tu te dis, je vais le faire, tu vas jamais trop loin non plus parce que c'est pas à moi nécessairement à faire juste ça, parce que ce n'est pas entendu que j'aïlle aussi loin..."

(Charles)

Pour certains, surtout des nouveaux, ce type de fonctionnement crée des problèmes et on souhaiterait des changements dans certaines façons de faire, notamment avoir plus de structures, de règles, un partage de tâches plus définis et plus de pouvoir accordé à des personnes plus qu'à des comités et à tout le groupe. C'est toute la question de la distribution du pouvoir qui se trouve ainsi reposée. Mais on sent bien que les anciens, qui détiennent plus d'influence, sinon de pouvoir, ne sont pas tellement sympathiques à l'idée de changer des choses à ce niveau. Non pas qu'on leur reproche de se servir de la situation pour affirmer en douce leur propre pouvoir; au contraire, on sent que tout est très ouvert. Mais il y a néanmoins un certain clivage qui se produit entre anciens et nouveaux sur la conception qu'ils se font du fonctionnement démocratique et de la participation, et qui n'arrive pas à s'afficher dans un débat ouvert. Un tel clivage influence bien sûr les conceptions qu'on a quant aux orientations à donner au comptoir pour lui donner un nouveau souffle. Pour des nouveaux membres, l'économie et la qualité de

l'alimentation auraient pu devenir les objectifs à prioriser, alors que la participation et la qualité des relations interpersonnelles, tout en demeurant comme éléments fondamentaux du projet, auraient pris le rang de moyens à privilégier. Ceci pourrait expliquer que certains d'entre eux se questionnaient sur les emprunts possibles à la formule des gros clubs, alors que pour les plus anciens, c'était l'orientation inverse qu'ils avaient toujours préconisée, en réaction à cette même formule.

Ces remises en question ne s'affirmeront cependant pas de façon ouverte dans un projet alternatif, l'énergie du groupe n'étant alors plus assez grande pour susciter et canaliser des débats vers un renouvellement du projet. Peut-être aussi que le coeur n'y était plus et que pour les principaux définisseurs du projet, le comptoir avait livré toutes ses potentialités autant pour eux-mêmes au plan personnel qu'au niveau de sa capacité à représenter une alternative économique fonctionnelle pour les catégories sociales qu'il aurait encore pu rejoindre. Dans un sens, le comptoir avait alors atteint ses objectifs et, pour qu'il survive, il aurait peut-être fallu le transformer sensiblement et trouver une relève qui aurait eu l'énergie et le goût d'investir différemment et dans une nouvelle direction, au risque de débats douloureux et de séparations déchirantes. Sans compter que le contexte socio-politique ne valorisait plus tellement ce genre de projets...

En définitive, l'expérimentation d'un fonctionnement collectif intégral n'a pas permis l'émergence d'une organisation capable de produire les règles et les activités permettant une utilisation optimale des

ressources investies et son adaptation durable aux besoins changeants de l'environnement. Les efforts de gestion collective devant porter autant sur l'entretien du collectif lui-même que sur la production des activités, l'investissement requis devenait de plus en plus considérable et disproportionné par rapport à l'énergie disponible et ce qu'on recevait en retour. De sorte que l'organisation développée n'avait plus qu'une seule fonction qu'elle pouvait raisonnablement envisager, soit le maintien d'un groupe qui aura été générateur de nouvelles formes de sociabilité. Ce qui constitue des retombées appréciables, susceptibles d'avoir des effets de changement social, de par le processus nouveau d'insertion sociale qui est ainsi permis et par la prise en charge de l'identité des personnes plus que des conditions matérielles de vie. Mais un tel recentrage du projet autour, principalement, des dimensions socio-affectives et socio-culturelles, entraînait à introduire dans l'expérimentation du fonctionnement collectif des exigences difficiles à concilier avec les dimensions économiques et politiques du projet; en même temps, il réduisait le projet à une dimension qui, pour plusieurs membres engagés depuis le début ou plus récemment, était déjà prise en charge de façon plus entière et spécifique dans d'autres groupes et projets auxquels ils participaient maintenant, en continuité parfois de l'expérience qu'ils avaient connue au comptoir.

5.4 RAPPORT AU MOUVEMENT SOCIAL ET PROJET ORGANISATIONNEL

Il n'est pas utile d'élaborer ici plus longuement l'analyse de ce cas, devant y revenir dans la synthèse des deux cas étudiés, à

travers l'analyse globale du mouvement qui pourrait s'en dégager. Contentons-nous d'esquisser en guise de conclusion provisoire ce qui semble se dégager à ce stade-ci comme pistes pour l'analyse.

En regard du modèle de départ, il est bien sûr impossible d'établir une vérification systématique de la plus ou moins grande concordance avec ce que j'ai défini comme pratiques émancipatoires. Ce n'était pas mon but et il est évident que les traits relevés indiquent des conduites qui se retrouvent à des degrés variables et qui ont évolué avec le temps. A ce niveau, c'est l'identification détaillée des tendances qui m'intéresse, avec ce que ceci comporte de zones de chevauchements et de dédales d'une destination incertaine et mal ou peu éclairées. C'est par l'examen des grands axes de rapport au mouvement social que je pourrai introduire une impression d'ensemble mieux articulée.

Les deux grands axes que j'ai retenus (l'un défini, dans l'identité groupe populaire, par le mouvement de la protection du consommateur couplé à des réactions de libération personnelle et collective, et l'autre par l'autogestion à introduire dans la coopération), semblent bien représentés dans ce cas. Les quatre types de conduites définis par les deux axes sont présents, soit à l'intérieur des mêmes discours et pratiques pour l'ensemble du groupe, soit se retrouvent dans des sous-groupes exprimant des tendances un peu différentes.

Ainsi, il apparaît qu'en tant que groupe populaire, le comptoir s'est d'abord défini par l'approche la plus radicale et élevée de la

protection du consommateur, la lutte contre la massification, celle-ci assumant bien sûr les autres types de profil, soit la défense du pouvoir d'achat et le questionnement du mode d'achats. Les principes d'identité, d'opposition et de totalité n'ont cependant jamais été définis de façon articulée et, en cours d'évolution, d'autres cibles implicites comme la libération personnelle et collective, notamment des femmes et des personnes dans leur identité personnelle menacée ou en changement, ont pris beaucoup de place, donnant à la protection du consommateur une teneur davantage culturelle qu'économique et politique d'une part, davantage individuelle que collective d'autre part. Dans la dernière période du comptoir, ces champs de pratiques (économique et politique) ont repris de l'importance de par l'intérêt que leur accordaient de nouveaux venus représentant de nouvelles catégories d'acteurs. Ce qui a pu créer une tension au sein de l'identité groupe populaire, entraînant les conduites à se partager entre celles centrées sur la libération personnelle et collective des personnes et celles désirant intervenir de façon plus importante et collective dans le champ de la consommation. Ces deux tendances n'étaient pas antagonistes, mais en coexistant, ont peut-être déstabilisé la combinaison des éléments ayant permis jusque là au comptoir de maintenir sa dynamique globale.

En tant qu'organisation coopérative, il apparaît assez évident que le profil autogestionnaire décrit bien le rapport du comptoir au mouvement social. A l'origine, le profil coopération est à peu près absent,

étant à toutes fins utiles éclipsé par un modèle très pur d'autogestion, lui-même influencé par l'identité groupe populaire dans ses composantes politiques et culturelles. Ce modèle d'autogestion marquera profondément à la fois le fonctionnement organisationnel et les orientations du club dans les premières périodes, mais il sera moins présent dans la dernière période; l'étiquette et l'idéologie coopératives reprendront alors de l'importance dans le discours de plusieurs nouveaux membres et le profil autogestionnaire pur développé jusque-là sera contesté au nom de considérations plus pragmatiques, en lien avec la tendance observée vers un retour à la protection du consommateur.

En conclusion, le projet organisationnel qui pourrait se dégager de l'ensemble de ces pratiques et profils me semble caractérisé dans les premières périodes par l'autogestion orientée vers la libération personnelle et collective; alors qu'à la dernière période, à ce premier projet s'en est ajouté un autre plus nettement (mais non exclusivement) défini par la protection du consommateur. Les deux "tendances" ont coexisté, sans que soit toutefois ébranlée la dominance du premier; il ne s'est pas non plus dégagé un nouveau projet qui aurait fait la synthèse des deux, qui aurait permis de s'adapter mieux aux changements de l'environnement, ou encore permis à la première tendance de réajuster le projet de comptoir à sa capacité et à ses besoins réels sous la forme d'un groupe d'achat par exemple.

CHAPITRE VI

Pratiques émancipatoires
et profil de mouvement social

Dans ce dernier chapitre, je présenterai dans un premier temps mon analyse comparative en dégagant et discutant pour chacun des champs de pratiques les éléments communs et distinctifs des deux cas étudiés. Par la suite, pour terminer, j'aborderai le rapport global au mouvement social qui semble se dégager comme vision d'ensemble des 2 cas analysés.

6.1 RECHERCHE D'ÉMANCIPATION ÉCONOMIQUE

Rappelons tout d'abord que mes propositions quant aux pratiques émancipatoires du champ économique portaient sur les conduites suivantes : le refus de l'entreprise capitaliste comme modèle, la tentative de créer un réseau autonome de distribution, la lutte à la vie chère pour famille défavorisées, la lutte contre certaines habitudes de consommation et la répartition des charges indépendantes du volume d'achats. A travers ces conduites, je m'attendais à retrouver une recherche de rupture avec l'économie et la logique d'entreprise capitalistes, une expérimentation de pratiques priorisant la valeur d'usage et la socialisation des coûts dans les transactions économiques, et une ouverture aux besoins des plus démunis économiquement.

Rappelons également, de façon schématique, les éléments de pratiques dégagés pour chacun des cas :

Club de Malartic

- lutte à la vie chère (défense du pouvoir d'achat) pour familles d'ouvriers et à faibles revenus;

- rejet de l'entreprise et de la coopérative conventionnelles comme modèle organisationnel;
- recherche d'un modèle d'entreprise alternatif opérant de façon autonome, tentant de recréer en regard du marché global un rapport de forces plus favorable, et capable d'offrir un service complet de distribution alimentaire et de consommation domestique;
- changement recherché dans les habitudes d'achat, en rupture avec les pratiques de consommation de masse, et lutte contre les habitudes budgétaires d'achat à crédit.

Club de Ste-Thérèse

- lutte à la vie chère pour familles défavorisées et militants sociaux et culturels;
- changement recherché dans les habitudes de consommation et rejet du modèle de consommation de masse;
- rejet de "l'entreprise" comme modèle organisationnel et recherche d'un anti-modèle plus que d'un modèle alternatif fonctionnel.

La lutte à la vie chère est au premier plan des préoccupations et réalisations des 2 projets. Certes, il s'agit là d'une conduite de défense plus que d'innovation ou de transformation; c'est à travers son lien avec d'autres conduites de "portée plus émancipatoire" qu'elle prendra tout son sens, qu'elle acquerra une capacité de contribuer à la création de nouvelles valeurs. En tant que telle, elle peut néanmoins constituer une alternative à l'exploitation économique dans la mesure où elle rejoint des victimes de ces situations d'exploitation vécues dans le champ de l'alimentation. Sur ce plan, les deux projets ont procédé de telles intentions et ont réussi pour une bonne part à offrir une réponse adéquate. Dans le cas de Ste-Thérèse, cette réponse devint cependant de moins en moins crédible compte tenu des efforts exigés des participants en retour et de la concurrence nouvelle qui se développait au niveau des prix dans l'environnement. Les catégories sociales qui

assureront une présence plus permanente et significative à Ste-Thérèse comportent des caractéristiques différentes de celles de Malartic; on y retrouvera davantage de familles monoparentales, un taux moyen de scolarisation beaucoup plus élevé¹, davantage d'emplois de type professionnel, un membership plus jeune² et les femmes travaillent en majorité à l'extérieur. En revanche, Malartic recrutera principalement chez les travailleurs miniers et comptera une plus grande proportion de retraités et d'assistés sociaux. Ces écarts s'expliquent tout naturellement par les éléments structurels et conjoncturels propres à chaque milieu. Au moment du sondage de 1982, il y avait à Malartic beaucoup de mises à pied dans l'industrie forestière et on observait la présence de membres actifs depuis les débuts du Club qui avaient atteint l'âge de la retraite; au même moment, à Ste-Thérèse, le projet était déjà en perte de vitesse quant au nombre de membres, le recrutement devenant de plus en plus lié autant à des choix culturels qu'à un seul besoin économique.

Dans les deux cas cependant, il ressort clairement qu'on rejoint quand même un peu les "plus grosses familles" : à Ste-Thérèse, 29,6% des répondants avaient 3 enfants (et aucun n'avait plus de 3 enfants), alors qu'à Malartic, 24,5% déclaraient 3 enfants et 11,5% des ménages

-
1. A Malartic, 13,2% seulement des répondants indiquaient une formation post-secondaire, alors qu'à Ste-Thérèse, 60% des répondants sont dans cette catégorie.
 2. L'âge moyen des membres est de 41 ans à Malartic et de 36 ans à Ste-Thérèse, où les 25-54 ans rejoignent 90% des membres répondants contre 78% à Malartic.

comptaient 4 enfants et plus. Le nombre moyen d'enfants par famille était de 2,5 à Malartic et de 2,1 à Ste-Thérèse.

Par ailleurs, quand on s'arrête au revenu, on constate que les membres de chacun des deux clubs se classent dans les revenus moyens de l'époque, les écarts de revenu de la population en général s'y trouvant assez bien représentés. Ce qui s'explique quand on considère que les travailleurs miniers sont en général bien rémunérés (comparativement à d'autres emplois semblables) tout comme les "professionnels de services publics et para-publics" qu'on retrouve en bon nombre à Ste-Thérèse. A ce chapitre, mon avancé quant aux familles démunies principalement rejointes par les clubs ne se trouve pas complètement vérifiée. Nous avons plutôt affaire à des populations de classes moyennes même si, à Malartic, la population-membre se définit d'abord et avant tout comme ouvrière et à Ste-Thérèse comme associée à la contre-culture. S'il y a donc dans les deux projets des cas de relative pauvreté, celle-ci est davantage associée à la contre-culture dans le cas de Ste-Thérèse, alors qu'à Malartic, la pauvreté tient davantage au phénomène du chômage et du vieillissement.

Ces caractéristiques particulières de la population membre de chaque club expliquent l'ouverture un peu différente observée quant aux changements exigés dans les habitudes d'achat et de consommation. Dans les deux cas, par l'inventaire restreint, le style de magasin et la vente au comptant, on amène les membres à modifier certaines de leurs habitudes. Toutefois, à Malartic, on sera davantage préoccupé d'offrir

l'accès à des produits et services aux meilleurs prix, alors qu'à Ste-Thérèse, c'est à un questionnement plus fondamental sur le modèle de consommation de masse et sur la qualité de l'alimentation qu'on sera plus sensible. Ainsi le style du magasin, l'ampleur de l'inventaire et la grandeur du groupe seront beaucoup plus explicitement conçus comme facteurs conduisant à la modification des pratiques imposées par le modèle dominant. On fera des efforts pour informer et sensibiliser à la qualité de l'alimentation et à ses effets sur la santé, ainsi que sur les problèmes de consommation courante, notamment à travers les liens avec l'ACEF. On développera aussi des services permettant de modifier les habitudes alimentaires, par exemple par une plus grande mise en valeur des fromages, fruits et légumes et produits naturels.

A Malartic, ces préoccupations seront également présentes, mais à un degré beaucoup moindre et explicite, et ce sont surtout les problèmes de consommation courante tels que définis et orientés par les organismes et groupes de protection du consommateur qui entraîneront des actions d'information. Ce qui fait qu'à Malartic les préoccupations demeureront toujours surtout de nature économique, liées à la situation d'exploitation vécue avec le commerce local à travers le prix et l'endettement. Alors qu'à Ste-Thérèse, l'éducation économique des femmes et leur insertion sociale seront tout aussi importantes comme objectifs - bien qu'en filigrane - que la recherche d'économies pour familles démunies.

Malgré leurs différences, les deux projets ont selon moi représenté une recherche de rupture avec la consommation de masse. Dans les

deux cas, c'est le concept même de club fermé, réservé à des consommateurs conviés à une démarche active, critique et solidaire qui est à l'origine de ces pratiques de rupture avec le modèle dominant de la grande distribution, lequel est centré sur les grands espaces, la sophistication et la compartimentation des services et des clientèles, ainsi que sur la passivité. De toute évidence, l'appartenance à ces projets entraîne un sentiment de sécurité dans les achats qui met à l'abri du sentiment d'exploitation ressenti face à l'entreprise privée, laquelle est davantage soucieuse de profits et de ventes, et en même temps rend plus critique à l'égard des pratiques commerciales dominantes.

Pour une part, c'est la dissociation des ventes et des revenus qui contribue à créer ce sentiment de sécurité, les coûts d'opérations étant répartis équitablement entre tous indépendamment des achats par la formule de la contribution directe. C'est ce que j'ai appelé la socialisation des coûts. La formule utilisée comportait cependant des inéquités, compte tenu des différences de revenu et de niveau de consommation; les modifications introduites sous forme de pourcentage pour compenser ces injustices affecteront-elles le principe général sur lequel était basée la contribution fixe et unitaire? Je crois que, tout en préservant le principe, il se pourrait bien qu'on doive rechercher d'autres formules plus adaptées aux formes actuelles de la pauvreté; il faut remarquer que le sentiment de sécurité est lié aussi à d'autres facteurs organisationnels, dont ceux déjà contenus dans le style de magasin, l'inventaire réduit et la transparence quant au prix coûtant, lesquels facteurs

représentent une rupture et une critique plus ou moins articulées et explicitées de la consommation de masse; ajoutons comme autres facteurs le contrôle démocratique des opérations autant que des orientations.

Les deux projets ont également cherché à se démarquer des pratiques économiques caractéristiques du modèle de l'entreprise privée et à se libérer du marché capitaliste de la distribution. C'est ce qui les a amenés à fonctionner de la façon la plus autonome possible et en rupture avec les règles administratives et financières de ce type d'entreprise.

Si l'appui financier externe fut plus important au départ à Ste-Thérèse, par la suite son désir d'autonomie fut tel que le Club réussira à fonctionner en autarcie, étant pratiquement isolé des autres systèmes de son environnement. Son rapport à l'entreprise fut tel qu'il sera amené à développer un anti-modèle plutôt qu'un modèle alternatif; sur le continuum association-entreprise sur lequel toute coopérative doit se situer, le club de Ste-Thérèse s'est investi à peu près totalement du côté de l'association. Ce faisant, les besoins auxquels le groupe de personnes tentaient de répondre avaient débordé le terrain initial sur lequel s'était constituée l'association au départ, de sorte qu'il devenait difficile pour la coopérative de réconcilier ses objectifs économiques avec son projet réel.

Le cas de Malartic représente une tentative moins poussée quant à la préséance de l'association sur l'entreprise et il est intéressant de

voir son projet évoluer avec le temps. Au départ, le discours et la pratique introduisent à la rupture avec les règles financières en usage dans l'entreprise privée, lesquelles valorisent entre autres l'endettement externe, l'accumulation et la croissance rapide. Dans un contexte marchand et avec la priorité accordée au capital, l'entreprise⁴ est amenée à emprunter une partie plus ou moins importante de son investissement qu'elle va rentabiliser graduellement grâce au pouvoir attractif que ce dernier permettra d'exercer sur une clientèle qu'on espère la plus large possible, dans un délai délimité (c'est le scénario que les COOPRIX suivront eux aussi). Pour le Club de Malartic, c'est encore l'association qui précède l'entreprise et c'est en comptant sur ses membres qu'il se développera graduellement, grâce à leur fidélité comme usagers et à leurs propres capacités de supporter le financement des développements reposant sur l'adhésion du membership acquis plutôt que sur celui à venir. Dans un tel contexte, le volume des ventes, les surplus, la réserve et le financement externe sont des éléments sur lesquels le groupe peut exercer son arbitrage, les règles à suivre étant définies par une stratégie de développement privilégiant l'auto-suffisance et l'échange non marchand plutôt que l'exploitation d'usagers et de clients et la dépendance externe.

Cette stratégie entraîne aussi à tenter de court-circuiter les appareils dominants de distribution, en établissant le plus de liens

4. Tout au moins la petite et la moyenne entreprise.

directs possibles avec certains producteurs et distributeurs locaux, régionaux et nationaux et en cherchant à développer son propre réseau de distribution. Derrière cette analyse, c'est le rêve d'une économie parallèle qui se profile, laquelle, à défaut de permettre de fonctionner en vase clos, pourrait générer cette marge d'autonomie dont on sait qu'on aura éventuellement besoin pour survivre et se développer en tant que distributeur efficace et plus économique de biens et de services.

Dans cette recherche d'entreprise alternative, les conduites faisant appel au bénévolat jouent un grand rôle. C'est par là que l'unité de base producteurs-consommateurs (de services) se réconcilie un tant soit peu, les individus usagers étant appelés à développer un rapport plus convivial à l'organisation et des rapports de sociabilité beaucoup plus intenses. Sur ce plan, l'approche de Ste-Thérèse était plus intégrale, mais nous avons vu aussi tout le sens qu'on lui accordait à Malartic malgré la place faite à du personnel salarié et le caractère plus fonctionnel qu'on a voulu donner à la participation.

Enfin, dernier élément caractéristique de l'alternative recherchée, et sur lequel je reviendrai plus en détails : le contrôle démocratique accru à travers le recours au fonctionnement collectif dans la gestion des opérations comme dans le choix des orientations. Encore là, à Ste-Thérèse, ce contrôle démocratique sera à ce point développé que le leadership sera partagé entre plusieurs instances et personnes, ce qui assurera une plus grande circulation de l'information et neutralisera la concentration du pouvoir. Ce qui aura aussi pour effet d'alourdir le

fonctionnement au moment où les leaders-animateurs du début ne pourront plus maintenir le groupe et le projet dans cette dynamique collective permanente. A Malartic, le leadership fut plus concentré; le pouvoir sera plus ou moins bien partagé entre les instances et les personnes, étant cependant contrôlé par des mécanismes formels (le CA, l'AG, les comités) et informels (les dimensions socio-affectives) de contre-pouvoir. Ce sont ces mécanismes qui joueront un rôle important lors du virage vers la croissance et vers une stratégie de développement faisant appel aux règles de l'entreprise privée. A défaut d'être bloqué, ce virage sera en quelque sorte freiné et endigué par le rappel des objectifs du départ et la réaffirmation de l'identité initiale du groupe. C'est encore là l'association qui reprend ses droits sur l'entreprise.

Ce virage plus ou moins accentué vers une stratégie typique d'entreprise privée reflète bien les difficultés de maintenir un tel projet dans la marge alternative où on voulait l'installer. Certes, le désir d'introduire une telle stratégie tenait d'une certaine façon à l'évolution même du projet vers la consolidation, la coexistence et le pouvoir des administrateurs, suivant les étapes de Meister⁵. Mais aussi, il faut considérer l'évolution des forces de l'environnement qui rendaient de plus en plus problématique la réalisation de la démarche autonome et alternative d'une part, mais aussi d'autre part ouverte sur une certaine

5. Voir la référence de la page 197.

croissance interne et sur le développement de mécanismes externes d'appui à cette croissance interne. Le développement de nouvelles "lignes" de produits à écoulement moins rapide amène à maintenir un inventaire plus élevé que prévu, dont le financement est prohibitif à cause de la crise des taux d'intérêts. La difficulté de créer un réseau autonome d'approvisionnement, la concentration des fournisseurs privés et la très vive concurrence des chaînes resserrent les conditions d'accès aux sources d'approvisionnement et réduisent les avantages comparatifs offerts par le Club en terme de prix et de services. D'où la nécessité de recourir à du financement externe de façon importante et régulière, de développer son propre fournisseur pour se préserver du boycott prévisible des deux seuls fournisseurs existant en région⁶ et de rationaliser le fonctionnement interne, tant au point de vue financier et comptable qu'administratif et technique. Ce qui signifie le recours à du financement bancaire, l'accroissement de la réserve, l'augmentation du nombre de membres et l'utilisation de spécialistes de la finance, de la comptabilité et de la distribution.

Il n'est pas utile de pousser ici plus loin cette analyse particulière. Je voulais seulement souligner par là les contraintes inhérentes à une approche comme celle du Club de Malartic. Par l'ampleur de son projet et sa volonté d'expansion, il est amené à se situer à la

6. Lesquels sont d'ailleurs affiliés aux grandes chaînes nationales.

frontière entre les règles capitalistes d'entreprise, avec lesquelles il doit composer dès qu'il veut intervenir sur le terrain de cette dernière, et ses propres règles alternatives par lesquelles il veut rompre avec le modèle et le marché capitalistes. Bien sûr, ces contraintes seraient moins grandes si le club pouvait bénéficier d'un support étatique et inter-coopératif respectueux de son approche et s'il pouvait s'associer avec d'autres projets semblables ou partageant les mêmes idées, pour se donner une plus grande force face à ses partenaires et adversaires. Ce qui est difficile à réaliser compte tenu de la diversité et de la faiblesse du mouvement des clubs et du peu d'intérêt tant du mouvement coopératif établi que de l'Etat pour l'alternative que ce type de projet représente. A partir de ces considérations, on peut se demander si un tel projet est voué à l'isolement et si pour survivre, il devra compter sur sa seule force d'intervenant économique, demeurant efficace dans la mesure où il réussit à concilier son dynamisme de groupe populaire ou son vécu associatif avec les règles technocratiques et capitalistes de l'entreprise privée? Si tel était le cas, il ne serait plus que la copie conforme du modèle coopératif conventionnel et c'est à ce seul titre qu'il serait l'expression d'un modèle alternatif à l'entreprise privée. Ce qui éloignerait grandement du type de pratiques émancipatoires que j'avais pensé y trouver au plan économique et nous ramènerait à l'analyse de Vienney évoquée précédemment⁷. Telle n'est

7. Vienney, op.cit., (Voir infra pp. 32-40).

cependant pas ma conclusion sur ce champ de pratiques. Ce que j'ai observé indique plutôt que les concessions faites à la rationalité capitaliste ne seront que de l'ordre des moyens dans la mesure où, malgré l'ampleur du projet et ses visées d'abord économiques, l'association de personnes garde la priorité sur l'entreprise par le contrôle démocratique, une certaine forme de participation active et la poursuite d'objectifs liés à une forme plus ou moins radicale de protection du consommateur.

C'est ce qui a donné selon moi à Malartic son identité d'entreprise alternative.

6.2 LUTTES IDENTITAIRES ET COMMUNAUTAIRES

Dans le champ politique, j'ai défini que les pratiques émancipatoires pourraient prendre la forme de luttes politiques définies et actualisées en dehors de structures lourdes, hiérarchiques et permanentes et d'approches de changement social de type étatique. Je m'attendais plutôt de les retrouver dans l'association sporadique à des luttes communautaires et populaires, en même temps que dans la constitution à travers le club d'un lieu nouveau d'identification collective et la création d'un espace politique autonome; j'ai regroupé aussi dans cette catégorie les efforts en vue de créer de nouveaux canaux de représentation et l'opposition au mouvement coopératif et à l'Etat.

L'observation des deux cas a permis de dégager les grands traits suivants quant à ce champ de pratiques :

Club de Malartic

- acteur économique exerçant une influence sur les prix dans son milieu et offrant une vision plus "populiste" et autonome du développement local;
- acteur politique ayant contribué à polariser les luttes sociales de type classique, jusqu'à l'affrontement électoral à travers un parti politique municipal;
- rupture avec l'état et la FMC, et démarches en vue de développer une nouvelle structure fédérative et un grossiste indépendant;
- nouveau lieu d'identification collective permettant de renforcer l'identité groupe populaire par le sentiment de force et de réussite, et de développer de nouvelles formes de solidarité et de sociabilité;
- identité collective ambivalente entre mouvement de classes populaires et mouvement de consommateurs.

Club de Ste-Thérèse

- opposition à l'Etat et au modèle coopératif conventionnel et, en même temps, recherche d'un fonctionnement autonome;
- ouverture aux problèmes socio-politiques du milieu;
- liens avec groupes populaires : échanges de services, réseaux de personnes;
- identification ambiguë : travailleurs d'abord, consommateurs et femmes ensuite;
- recentration sur le vécu socio-affectif et l'identité individuelle.

Les deux clubs connaîtront des trajectoires assez éloignées comme acteur politique, leurs conditions d'émergence étant à l'origine sensiblement différentes. Dans le cas de Ste-Thérèse, il s'agissait d'une occasion d'animer le milieu à travers un groupe de personnes mobilisées autour de l'idée d'un comptoir. L'intervention dans le champ économique

de la distribution alimentaire n'était pas au premier plan, l'influence sur le milieu devant se faire sentir éventuellement par la multiplication de tels projets et de d'autres dans le domaine de la consommation, notamment à travers les liens avec l'ACEF. On sait que Malartic voulait au contraire créer un acteur économique capable de prendre en charge l'ensemble des besoins en consommation du plus grand nombre possible de familles de travailleurs, chômeurs et assistés sociaux et de contribuer de ce fait à des changements politiques et économiques dans le milieu. Dans les deux premières périodes, Malartic fut de toute évidence un agent de changement contribuant à dynamiser les forces populaires et progressistes de son milieu. Inspirée d'abord de visions alternatives de développement⁸, l'intervention du club s'inscrivait dans une démarche plus globale de prise en charge du développement local par les forces exclues en même temps que victimes des processus décisionnels locaux.

Dans la période ML, les deux clubs adopteront durant quelque temps l'approche classique de la lutte des classes aussi bien dans leurs rapports avec les groupes de leur milieu qu'avec l'Etat. Mal leur en prit, car ils connurent tous deux des malaises internes ayant pour effet d'éliminer ou de réduire considérablement leur implication socio-politique

8. Rappelons qu'à l'époque de la fondation du club, les fermetures de mines menaçaient et la situation économique régressait. La création ou le maintien d'emplois était à l'ordre du jour et on misait beaucoup sur les coopératives pour entraîner un développement permettant d'être "maîtres chez nous" tout en respectant les valeurs humanistes et sociales-démocrates des forces de la nouvelle gauche.

dans le milieu. Dans le cas de Malartic, son lien formel avec d'autres groupes populaires demeurera par la suite, mais c'est au titre d'acteur économique que son influence sera la plus durable et la plus massive. C'est sur cette base d'ailleurs que les membres s'identifieront au Club, ce dernier représentant le symbole de la réussite des forces populaires sur le terrain des dominants et des possédants. D'où un très net sentiment de fierté et d'appartenance envers le club pour des membres de la première heure, sentiment d'autant plus fort que le succès aura été obtenu malgré l'opposition des élites locales et en lutte avec elles. C'est d'ailleurs ce qui installera pour longtemps le club dans un rapport antagonique avec une partie de son milieu.

A Ste-Thérèse, après la crise ML, le rapport avec le milieu deviendra de plus en plus ténu, passant plutôt à travers les personnes impliquées dans plusieurs groupes apparentés, comme dans un réseau typique des nouveaux mouvements sociaux. L'identification au groupe deviendra alors liée davantage aux rapports interpersonnels, au vécu socio-affectif et au changement personnel qu'à l'alternative économique que le club pouvait représenter pour le milieu.

Dans les deux cas, la participation et l'identification à ce type de projet pourraient donc avoir contribué à définir et à développer chez les personnes une nouvelle identité ou de nouvelles facettes de leur identité. Dans certains cas, c'est en tant que femme qu'on se reliera au groupe; pour d'autres, c'est en tant que citoyen et personne et non plus comme professionnel, travailleur ou militant. Mais pour le plus

grand nombre, l'identité nouvelle tient peut-être principalement au statut de consommateurs regroupés autour d'un projet commun d'approvisionnement autonome, hors des circuits de la grande distribution, et soucieux d'économies d'abord, de qualité et de sécurité ensuite. A Ste-Thérèse, l'identité caractéristique sera non seulement le "consommateur averti", mais aussi le "consommateur alternatif", ouvert sur certaines façons nouvelles de concevoir l'alimentation et le mode de vie promues par la contre-culture. A Malartic, l'identité de consommateurs sera davantage définie par l'accès à une consommation plus économique tout en demeurant ouverte sur l'idée de "consommateurs avertis" et sur l'appartenance à la classe des "sans voix" et des sans pouvoir.

Dans le cas du rapport à l'Etat et à la FMC, l'opposition se réalisera d'abord dans les deux projets à travers l'analyse et l'action politique ML. Pour Malartic, elle demeurera par la suite active à travers les efforts faits pour structurer une fédération autonome capable d'agir aussi bien sur le plan économique que politique pour dégager la marge de manoeuvre nécessaire à l'affirmation de son identité propre aussi bien qu'à la lutte pour sa survie. A Ste-Thérèse, cette opposition devint graduellement moins affirmée, le club devenant éventuellement membre des deux fédérations. C'est dire à quel point le groupe avait d'autres priorités, liées celles-là à la gestion des rapports internes et à sa survie.

Cette démarche de structuration d'une nouvelle fédération restera longtemps marquée par des éléments de stratégie oppositionnelle

empruntés à l'axe des conflits sociaux traditionnels. C'est ce qui en partie empêchera selon moi des rapprochements avec l'ancienne FMC ou avec d'autres partenaires pouvant éventuellement avoir les mêmes besoins et intérêts. Sur le plan de la régie interne cependant, le modèle organisationnel demeurera typique des approches de réseau permettant l'autonomie locale et régionale et son approche des marchés et des intervenants financiers deviendra elle aussi plus neutre sous l'influence des visées de développement et de l'ouverture à des pratiques technocratiques d'entreprise privée. Cette approche plus pragmatique l'amènera graduellement à développer des collaborations avec d'autres groupes semblables, comme La Balance.

Peut-on conclure de tous ces éléments que les clubs étudiés présentent au plan politique les pratiques émancipatoires attendues? Il est évident selon moi que ces projets ont représenté à des degrés divers ces lieux nouveaux d'identification à partir desquels les participants peuvent restructurer aussi bien leur vie personnelle que leur milieu. En ce sens, ils constituent des agents de résistance à la pénétration des appareils capitalistes dans le champ de la distribution ainsi qu'à l'imposition des modèles de consommation de masse. Ce faisant, ils deviennent des acteurs politiques qui luttent avec d'autres pour la préservation d'espaces vitaux à l'intérieur desquels la personne peut à la fois se protéger, reconstruire son identité et attaquer la domination des appareils. Ces espaces d'autonomie sont certes constamment menacés, les tentations étant grandes de les faire insérer dans des mobilisations de masse définies et entraînées par les approches traditionnelles du

changement social; et, comme nous l'avons vu dans la section précédente, ils sont dans un équilibre instable, partagés entre le risque de disparition pure et simple dû à l'incapacité de demeurer une entreprise et la difficulté de demeurer une entreprise alternative intervenant dans un marché obéissant aux règles de l'entreprise privée. Ce qui les rend bien fragiles d'autant plus qu'ils ne sont pas définis par une production idéologique encadrant et supportant leur recherche de nouvelles façons de "faire la politique" ou de rechercher de façon autonome le changement à partir des conditions de vie et dans les conditions de vie. Cette idéologie de "pratiques politiques" nouvelles, orientées vers le changement par l'expérimentation dans le quotidien, arrive d'ailleurs difficilement à être saisie et à s'exprimer ouvertement à cause de la diversité des formes que prennent ces pratiques, même à l'intérieur d'un seul projet. A cela s'ajoutent les tensions qui sont générées par les conceptions différentes que se font du projet les participants qui y viennent en des temps différents et avec des attentes différentes. Ceci est particulièrement évident quand le projet dure un certain temps et, pour différentes raisons, doit renouveler son membership régulièrement. C'est la dualité organisation-mouvement qui se manifeste dans les projets concrets d'expérimentation sociale.

6.3 CULTURE DE FONCTIONNEMENT COLLECTIF

Mes hypothèses au plan culturel reposaient sur l'expérimentation d'une culture de fonctionnement collectif à travers des structures et des modes de fonctionnement faisant appel à la participation

démocratique et égalitaire des membres dans la gestion aussi bien que dans les opérations, ce qui pouvait constituer une rupture avec la culture bureaucratique typique du fonctionnement organisationnel traditionnel. Ces pratiques émancipatoires pouvaient entraîner des rapports internes où les besoins personnels des membres sont pris en charge et où les personnes sont considérées au même titre que les variables techniques, économiques et politiques du projet; ce faisant, ces rapports entraînent envers ces projets une identification passant par le vécu socio-affectif et le développement personnel, et permettant de lutter contre la massification et de ré-insérer les personnes dans l'univers élargi des rapports sociaux. De ce fait, je m'attendais aussi à retrouver une capacité autonome de production idéologique tant dans la définition du sens de l'action que dans l'adaptation ou la création des outils requis par la gestion collective et le fonctionnement technique et administratif de l'organisation.

Rappelons les principales conclusions dégagées en regard de ce champ pour chacun de nos deux cas :

Club de Malartic

- groupe d'entraide, famille élargie, deuxième chez-soi, groupe d'amis;
- remplacement de l'échange monétaire et du travail obligé par l'activité ludique et le partage fraternel;
- bénévolat organisé de façon fonctionnelle, qui permet de limiter les coûts en même temps qu'il favorise l'implication;
- la gestion démocratique du projet passe par une structuration plus formelle et de nouveaux rapports de force lorsque le projet a atteint une certaine ampleur.

Club de Ste-Thérèse

- nouveau cadre de sociabilité primaire et d'insertion sociale qui permet la mobilité sociale;
- démocratie de participation et autogestion intégrale recherchée qui deviennent graduellement incompatibles avec la mobilité individuelle, la recherche d'une plus grande efficacité économique et technique et une plus grande mobilisation socio-politique;
- fonctionnement qui demande beaucoup d'implication aux individus et a de la difficulté à être efficace dans la dispensation du service de base qui est sa raison d'être.

6.3.1 Les rapports entre la personne et le projet

Si on aborde ce volet sous l'angle des rapports interpersonnels et des rapports entre la personne et le projet, il apparaît assez nettement que les deux projets ont été pour beaucoup de participants des lieux où ils ont réalisé des cheminements personnels importants, que ce soit sous la forme de nouveaux apprentissages permettant de découvrir et développer d'autres facettes de l'identité personnelle, ou sous la forme d'une insertion et d'une implication sociales plus marquées, soit dans la coopérative elle-même, soit dans des activités et des groupes apparentés.

C'est particulièrement évident à Ste-Thérèse où la conception même du projet reposait sur une forme de participation intégrale associant le développement personnel et le fonctionnement organisationnel. Le noyau dur qui demeurera jusqu'à la fin sera certes motivé par des convictions idéologiques quant au sens historique du projet et par l'attrait que ce dernier présentait au plan des nouvelles façons de faire en alimentation et en organisation; cependant, il sera peut-être davantage attaché au comptoir par la très grande place qu'auront pu prendre le projet et le

groupe dans l'univers quotidien des personnes. Malgré le désir de se retirer du projet par manque de disponibilité, d'intérêt ou par constat d'échec, l'éventualité d'une démission équivalait pour plusieurs à beaucoup plus que l'abandon d'une idée ou d'un projet de changement; il s'agissait de rien de moins qu'une trahison envers un groupe d'amis ou de personnes significatives. De sorte que c'était uniquement de concert avec le reste du groupe qu'on pouvait décider de mettre fin à l'expérience.

Cette importance du groupe, qui s'exprime par le seul fait de rencontrer des personnes avec lesquelles on se sent en affinité parce que participant au même projet de changement, permet de constater que la participation au comptoir contribue à briser un certain isolement; elle aide aussi à développer de nouvelles connaissances en dehors de son milieu de travail et à expérimenter dans un milieu anonyme, individualiste et compétitif des formes discrètes et régulières d'entraide, de partage et d'activités ludiques. Cette nouvelle unité micro-sociale permet donc de reconstruire, quoique de façon limitée, des formes de rapports sociaux permettant de contrer l'approche de masse et les rapports marchands du système dominant de distribution.

A Ste-Thérèse cependant, ce climat avait besoin d'être davantage entretenu et il ne rejoint pas non plus tout le monde puisque le groupe a de la difficulté à se stabiliser. C'est la problématique du fonctionnement collectif assuré intégralement par les membres qui revient alors à la surface après que les militantes-leaders du début aient délaissé

l'animation du projet. C'est aussi la contradiction interne du groupe qui s'exprime; les retombées de développement et de mobilité des personnes, des femmes surtout, interfèrent en quelque sorte avec les exigences d'entretien du collectif et du fonctionnement technique en amenant les "poteaux" à devenir moins disponibles et sensibilisés aux problèmes du comptoir. La relève n'étant pas formée à l'esprit global du projet et étant de moins en moins suffisante, l'énergie d'entretien du groupe commence à manquer.

Ce qui distingue Ste-Thérèse de Malartic à ce niveau a trait au caractère, à l'ampleur et à la diffusion de cette énergie d'entretien du groupe, qui est davantage concentrée et permanente à Malartic. Dans les deux cas, on retrouve sensiblement les mêmes caractéristiques internes de signification et d'importance accordées aux rapports interpersonnels à travers les activités de groupe régulières ou spéciales, telles les AG et les fêtes, et lors des rencontres au magasin; on retrouve également des retombées en terme d'apprentissage que les personnes peuvent faire à travers leur implication, et enfin en termes de souci apporté au bénévolat et à l'entraide comme moyen d'assurer une implication plus forte et plus globale au projet. Le développement personnel est cependant moins centralement recherché à Malartic, où se génèrent des retombées plus ou moins recherchées à travers l'implication plus grande réalisée dans le "gros bénévolat". En outre, la grandeur du groupe ramène à un niveau plus formel et limité les échanges qu'il est possible que les membres entretiennent entre eux. Il est vrai que la plupart des membres se connaissent de vue à tout le moins, d'autant plus que plusieurs sont

associés comme travailleurs de la même compagnie ou du même syndicat, ou encore sont de la même organisation sociale, religieuse ou sportive. C'est sûr que le milieu est ici un facteur conduisant à l'interconnaissances⁹ et contribue par son caractère de petite communauté à créer cette impression de grande famille que représente le groupe malgré sa taille; par ailleurs, la composante de classe contribue autant que celle de milieu à créer ce climat de cohésion, de solidarité et d'univers familial élargi. Il n'est pas du tout certain cependant que, malgré les efforts faits pour le développer, notamment à travers les corvées et les luttes politiques, ce sentiment soit également partagé par l'ensemble des membres; il est davantage le fait du noyau de base qui, à la dernière période, représente par sa taille à peu près le membership total du club Ste-Thérèse. C'est ce noyau qui fournit l'énergie d'entretien du projet, qu'il partage par ailleurs avec le personnel salarié à travers des mécanismes faisant davantage appel à la délégation, et qui est défini par la poursuite d'objectifs à caractère plus économique et collectif.

A Ste-Thérèse, les objectifs étant aussi bien liés au développement personnel et à la critique culturelle de la consommation qu'à la recherche d'économie, c'est le groupe lui-même qui doit s'entretenir à travers des mécanismes et des personnes dont le statut et le pouvoir distinctifs

9. Au sens où Henri Mendras (Sociétés paysannes, Armand Colin, 1976), l'entend comme caractéristique des relations sociales dans les sociétés paysannes.

sont peu définis et reconnus. C'est ce qui fait que les contacts interpersonnels sont plus profonds et exigeants, l'entente entre les membres et leur implication maximale étant requises pour assurer la survie du projet. C'est ce qui fait aussi que les participants en retirent davantage au plan personnel, pourvu qu'ils se sentent comblés par ce genre de relations et qu'ils aient pu s'intégrer au groupe qui, par la forte culture collective qu'il a développée et son caractère marginal, devient de plus en plus difficile à pénétrer.

A Malartic, on adhère au projet sur une base autre et, de façon générale, on peut se limiter à un rapport plus ou moins utilitaire qui sera éventuellement interpellé par l'implication minimale demandée à travers le "petit bénévole". Cependant lorsqu'on dépasse ce rapport minimal, il y a possibilité pour la personne de s'insérer non seulement, comme à Ste-Thérèse, dans un groupe assurant une certaine sociabilité manquante ou ajoutant des dimensions à celle qui existe, mais aussi dans l'univers élargi des rapports sociaux. A Malartic, par le club, compte tenu de son ampleur, de ses retombées et de son rôle politique, la recherche d'avantages personnels et l'amélioration de sa vie privée sont insérées dans le public, non seulement comme moyen de réponse aux besoins des personnes, mais aussi comme ouverture dans laquelle la personne est introduite en terme d'information et de conscientisation aux problèmes collectifs. En ce sens-là, les dimensions personnelles et collectives sont réconciliées.

A Ste-Thérèse, cette dimension était présente. Mais comme elle devenait de plus en plus abstraite, la relation du public et du privé passant de plus en plus uniquement à travers les personnes et le développement personnel, le groupe en vient à ne plus offrir cette ouverture directe sur le public.

Dans les deux cas, il y a des apprentissages qui permettent de dépasser les acquisitions possibles qu'on peut faire dans des organisations semblables où le développement personnel est valorisé à travers l'expérience de groupe. Il est en effet plausible de rencontrer ces mêmes dimensions dans un groupe bénévole ou un groupe de croissance ou d'entraide. Cependant, comme la nature des acquisitions faites dans un club coopératif porte également sur le développement d'aptitudes organisationnelles et de connaissances économiques, on peut considérer que l'implication active dans ces projets contribue à former des militants sociaux susceptibles de développer des "façons d'entreprendre" plus efficaces, respectueuses des réalités économiques et capables de plus d'autonomie.

Par delà cette perspective commune, l'expérience des deux clubs se révèle par ailleurs d'une portée différente sur ce plan. A Ste-Thérèse, la formation acquise ne concerne pas que le fonctionnement du Comptoir, mais en regard des dimensions qui y sont liées, les apprentissages sont plus complets en même temps que plus faciles en raison des occasions plus nombreuses de partage de l'information et de décisions collectives sur des questions d'opérations courantes. Egalement, les problèmes

techniques étant relativement simples et les personnes étant en général plus scolarisées et expérimentées en regard du fonctionnement des groupes, les échanges permettent un partage ouvert d'informations et des analyses élaborées des situations abordées en AG et CA élargi. Sur le plan de l'analyse et de la gestion générale, l'expertise interne est à Ste-Thérèse assez développée, compte tenu du niveau de difficultés; en outre, elle sera davantage partagée, ce qui entraînera une capacité de production idéologique et symbolique permettant d'encadrer et de stimuler le groupe, notamment durant la période où l'animation du comptoir reposait principalement sur un certain nombre de militantes capables de visualiser et transmettre l'ensemble du projet. Par contre, sur le plan des activités liées directement et indirectement aux opérations, (comme les achats, la réception des marchandises, le calcul des prix et des inventaires et le fonctionnement des comptoirs-caisses), la compétence des membres est toute relative à la connaissance qu'ils ont du domaine de l'alimentation et à l'expérience peu élaborée que leur participation au comptoir leur permet d'acquérir. De sorte que s'il est agréable pour certains membres d'apprendre et de réaliser les diverses tâches liées aux opérations courantes, la réalisation de ces mêmes tâches est plus angoissante pour d'autres compte tenu de leur sentiment d'incompétence, de la pression que des membres moins sensibilisés à cet état de fait mettent sur eux et du malaise général vécu à travers les pertes chroniques sur inventaire. Sur ce terrain, l'énergie des personnes est mobilisée à l'apprentissage d'habiletés qu'il est pour la plupart impossibles à maîtriser de façon satisfaisante; ce qui fait que, sauf pour la comptabilité qui finira par être sous la responsabilité permanente des

mêmes personnes, l'expertise technique d'épicerie proprement dite sera toujours plutôt déficiente. La rotation des tâches contribuera même à la réduire par le fait que personne ne parvient à maîtriser assez à fond l'une ou l'autre activité et que personne ne s'installe dans le rôle permanent et intensif de transmettre cette expertise et d'en assurer l'intégration.

A Malartic, la production idéologique sera tout aussi féconde, mais le partage de l'expertise ne portera pas sur les mêmes terrains et n'ira pas aussi loin. Le recours à du personnel salarié permanent pour les principales fonctions techniques et administratives et pour la coordination générale du club est lié à l'ampleur qu'on recherchait pour le projet, au suivi qu'on voulait donner à l'ensemble des tâches et aussi à l'implication de base plus limitée qu'on attendait des membres dans le fonctionnement technique. Sur ce plan, l'acquisition d'expertise technique nouvelle fut limitée aux membres qui devinrent eux-mêmes salariés sans détenir de formation préalable; rappelons que, si on voulait sur certains aspects "faire autrement" dans l'organisation matérielle du magasin et dans la dispensation du service, il n'en demeure pas moins qu'on attendait du club qu'il fournisse un ensemble élaboré et fonctionnel de produits et de services d'épicerie comparables à ce qu'on pouvait trouver ailleurs. Ce qui amenait à créer une nouvelle catégorie d'acteurs détenant une expertise technique, mais n'a cependant pas entraîné la formation d'un nouveau pouvoir totalitaire dans le club; cela a cependant pu réduire plus que prévu l'implication des membres, laquelle

n'a pas toujours réussi à se maintenir dans un rapport de complémentarité avec le travail du personnel salarié.

Sur le plan de la gestion courante et de la planification à plus long terme, l'expertise sera davantage partagée et on tentera d'introduire des procédés de gestion comptable et administrative qui tiennent compte des caractéristiques d'entreprise alternative recherchées et de l'accessibilité de l'information au plus grand nombre. La présence d'un leadership fort et dynamique jouissant de la confiance des membres et capable d'aller les chercher au moment et là où il le jugeait bon ainsi que les modifications du marché de la distribution, entraîneront cependant le projet dans des développements qui le mèneront à la limite de la production idéologique originale qui l'avait encadré jusque-là. Ces développements susciteront par contre des réactions défensives, des réaffirmations du discours et des pratiques d'origine et la mise sur pied de mécanismes de contre-pouvoir. Malgré ces tentatives de réajustement, l'orientation vers la croissance et l'ouverture à certaines formes de stratégie d'entreprise privée auront pour effet d'accroître l'écart entre dirigeants et membres et même de rendre le club plus dépendant de l'expertise et des ressources externes.

On réussira en partie à compenser les effets de la croissance rapide en réactivant et en formalisant la participation à travers les comités et le bénévolat. Et la participation rotative au CA devait permettre d'élargir le noyau en faisant du CA un lieu de stage par lequel les membres pouvaient se donner une vision à la fois plus globale et plus

juste de la coopérative et une plus grande sensibilité à la nécessaire participation à la base. Malgré tout, la complexité du projet défini comme devant être capable de fonctionner de façon efficace et même de se développer en lien avec d'autres clubs face à un marché contraignant par rapport à son propre devenir impose des règles et des exigences qu'il importe de bien saisir et maîtriser. La participation bénévole régulière, la corvée, l'esprit familial d'entraide et le sens de la solidarité constituent encore des atouts déterminants; ils permettent de créer cette identification au projet qui entretient la fidélité et le vécu démocratique, mais tout comme les approches financières et les outils comptables développés jusque-là, ils ne suffisent plus à maintenir le projet sur sa lancée. Il faut également s'informer et se former sur des réalités financières et comptables plus complexes et plus adaptées, être capables de réagir vite à l'occasion en prenant des décisions impliquant des coûts financiers importants et en trouvant du financement externe à court terme; il faut apprendre à "lire" l'état du marché, à en décoder les forces en présence, à en saisir les tendances et les failles, à évaluer ses forces et ses faiblesses en tant qu'acteur économique et apprendre à parler aux spécialistes.

De telles acquisitions sont certes accessibles à des travailleurs et travailleuses qui n'ont que leur métier ou leur expérience de gestion domestique comme références, pour autant cependant qu'on trouve le temps et les moyens de les former. Ce qui ajoute aux tâches à effectuer par les administrateurs et dirigeants et n'est par ailleurs pas tellement disponible à prix raisonnable en la forme qui conviendrait, soit la

formation dans l'action et à partir du vécu des personnes. Pour obtenir la formation requise, il faut plutôt aller à l'extérieur, ce qui coûte beaucoup et n'est pas tellement adapté aux besoins.

Les exigences et contraintes du projet créent donc des limites au développement et au partage de l'expertise externe. Face à cette situation, on sera naturellement porté à faire appel aux membres plus instruits et on devra demander aux principaux dirigeants d'aller chercher à l'extérieur la formation requise par les nouveaux développements auxquels le club est soumis. A travers ça, réussira-t-on à maintenir le projet dans des pratiques permettant malgré tout de réconcilier tant le public et le privé que l'individuel et le collectif à travers une implication rejoignant les personnes dans des formes alternatives de sociabilité et favorisant leur développement personnel? Tout dépendra de la forme que prendront la gestion démocratique et la participation à travers ces nouvelles règles imposées au fonctionnement collectif.

6.3.2 La gestion démocratique et la participation

J'ai à quelques reprises déjà abordé les caractéristiques distinctives et les problèmes vécus par chacun des deux cas en regard de la gestion démocratique et de la participation. Il devrait donc suffire de rappeler ici sommairement les grandes lignes qui se dégagent de chacun en regard de ces aspects.

L'autogestion intégrale recherchée à Ste-Thérèse a réussi à se matérialiser grâce à l'action dominante de quelques leaders clés et compte

tenu de l'orientation aussi bien sociale et culturelle qu'économique qu'on voulait donner au projet. Cette ouverture sur le groupe pour assurer la gestion et le fonctionnement du comptoir deviendra cependant problématique lorsque les modifications introduites dans l'environnement, l'échec relatif enregistré au plan de l'alternative économique et l'élargissement de l'univers de référence et d'implication des participants les plus engagés rendront moins satisfaisante et opérante la production idéologique et symbolique qui avait jusque-là réussi à maintenir la cohérence et la vitalité du projet. Pour se maintenir, le comptoir aurait peut-être alors dû s'adapter à de nouvelles clientèles, à de nouvelles formes organisationnelles et à de nouvelles orientations. Mais peut-être aussi que pour les membres restants, le projet avait perdu sa raison d'être, ayant atteint ses principaux objectifs à travers l'insertion et la mobilité sociales réalisées par plusieurs de ses participants. En regard de ces objectifs, il pouvait y avoir d'autres façons de faire et d'autres lieux plus efficaces, notamment les groupes de femmes et d'autres projets associés aux conditions de vie, comme l'école alternative, la garderie, le groupe de loisir, etc. Vues ainsi, la gestion démocratique et la participation n'étaient pas que recherchées en elles-mêmes comme expérimentation de nouvelles façons de gérer une organisation en rupture avec la culture bureaucratique; elles étaient autant et peut-être davantage des occasions de développement personnel et de conscientisation sociale développées à l'intérieur d'une stratégie de promotion de catégories sociales défavorisées aussi bien au plan de l'identité personnelle qu'au plan financier. A ce titre, les problèmes

vécus sont en bonne partie le produit de la tension développée entre ces diverses tendances qui n'arriveront plus à se concilier.

A Malartic, la gestion démocratique et la participation sont abordées avec plus de pragmatisme; davantage inspirées de la pratique syndicale, elles acquerront une valeur en soi certes, mais seront opérationnalisées à travers des mécanismes formels et informels qui assureront d'une part un certain caractère fonctionnel à la participation (i.e. assurant un résultat satisfaisant obtenu en retour d'une implication raisonnable) et d'autre part laisseront une certaine latitude aux principaux dirigeants dans l'opérationnalisation de l'ouverture démocratique à donner à la gestion. Dans un premier temps, l'assemblée générale est active et assure aussi bien l'arbitrage des grandes décisions que le suivi de la gestion. Ce qui n'empêche pas que l'influence d'un petit noyau regroupé autour du gérant se manifeste de plus en plus jusqu'à entraîner le club dans l'action politique directe et à contribuer à restreindre le contrôle démocratique du projet par la base et à diminuer la participation.

Lorsque le groupe reprendra un plus grand contrôle sur son projet en même temps qu'il s'orientera vers la croissance, les éléments de participation devront devenir plus formels au plan de la structuration et du suivi; également le contrôle démocratique s'exercera par le contre-pouvoir qu'exerceront le CA et certains comités. Pour plusieurs, cette formalisation de la participation et du partage du pouvoir représentera une bureaucratisation excessive, non conforme à l'esprit informel et

spontané qui avait présidé jusque-là aux rapports entre les personnes et les instances. Cette nouvelle approche signifiait cependant un nouveau rôle pour la direction du projet, la gestion devenant autant affaire d'animation et d'éducation que de décision et d'exécution technique pour quelques personnes.

En même temps, la pression de la compétition et les exigences de la relative intégration au marché ramenaient au niveau du CA et de quelques initiés en son sein la compréhension plus complète des enjeux et la saisie exacte des stratégies, tactiques et procédés à l'intérieur desquels la coopérative devait dès lors évoluer. A cela s'est ajouté la syndicalisation des salariés qui reposait tout le problème des rapports de travail qu'on avait jusque-là évacué dans des rapports de militantisme.

Tout en étant animée du même désir de renouvellement des pratiques organisationnelles vers une plus grande démocratisation et participation de la base, l'expérience de chacun emprunte donc des trajectoires presque opposées : l'une privilégiera la recherche d'une certaine efficacité économique tout en demeurant lieu d'éducation populaire et de socialisation nouvelle pendant que l'autre favorisera l'expérimentation d'un fonctionnement collectif totalement autogéré dans un projet défini surtout par l'ouverture au développement personnel et à la critique socio-culturelle.

Les expériences de Malartic et Ste-Thérèse apparaissent par contre comporter des dimensions intéressantes au plan de l'expérimentation

d'une culture de fonctionnement collectif suivant ce que j'avais anticipé comme pratiques émancipatoires au niveau culturel. Bien que le contexte ne soit pas tout à fait le même, cette expérimentation s'apparente selon moi à ce que Sainsaulieu, Tixier et Marty ont déjà identifié à propos de l'organisation collective des rapports de travail. Aussi pour compléter l'analyse, il pourrait être utile de comparer mes propres observations aux éléments que Sainsaulieu et alii dégagent comme étant ce qu'on pourrait appeler "les principes de la pratique" du fonctionnement collectif et qui ont une portée émancipatoire selon moi.

Avant d'aborder cette comparaison, signalons que, pour moi, la qualité de la participation et de la gestion démocratique ne se mesure pas par l'absence de permanents ou par le nombre de participants aux AG et le nombre de décisions qui se prennent à cette instance. Il est certain qu'il faut s'assurer que cet organe suprême de la démocratie fonctionne le plus régulièrement et avec le plus grand nombre de participants possibles. Mais c'est surtout par le rôle et le pouvoir effectifs qu'elle exercera que l'AG deviendra efficace et réussira en retour à mobiliser les membres. A Malartic, l'AG s'intéressera souvent aux multiples questions de gestion courante. Son pouvoir effectif étant par contre limité par le fait que ces questions relèvent du CA et par l'information que l'ensemble des membres réussit vraiment à décoder, son rôle réel le plus courant sera de permettre aux membres de questionner les dirigeants et de faire connaître leurs attentes en regard du fonctionnement du magasin, y compris bien sûr les insatisfactions à cet égard.

C'est dans les circonstances exceptionnelles et dans les décisions d'importance (financières et autres) que l'AG exercera véritablement son pouvoir d'arbitre souverain, et c'est à ces occasions que la participation aux AG sera la plus significative en nombre et en contenu décisionnel. C'est alors aussi que des efforts particuliers sont déployés pour atteindre les membres et supporter les discussions.

Hormis ces temps forts, la participation s'exprime par beaucoup d'autres canaux, à travers l'ensemble des comités de travail, y compris dans le bénévolat lié au fonctionnement du magasin et dans le CA. Pour autant que le partage des tâches est assez bien défini, le rôle de ce dernier consiste à surveiller et coordonner cet ensemble d'efforts, incluant bien sûr le travail des permanents; ce faisant, il est appelé à contrôler et à intervenir autant au niveau du processus par lequel les efforts collectifs sont articulés que sur des contenus de politiques et de procédures liés aux opérations courantes et aux grands développements. C'est ce que j'appelle la gestion démocratique qui ne s'exprime pas par la démocratie de représentation où le pouvoir de l'assemblée générale se limite à désigner ses représentants et à approuver leur gestion après coup. Mais ce n'est pas non plus la participation intégrale où tout le monde fait et décide tout avec tout le monde en même temps et sur les mêmes terrains.

6.3.3 Vers des pratiques de fonctionnement collectif

C'est à ces conditions que, d'après Sainsaulieu et ses collègues, un fonctionnement collectif peut survivre. Pour eux, tout

fonctionnement collectif se développe dans un contexte difficile à cause de son caractère d'expérimentation et de création culturelle et de la multiplicité des systèmes qu'il est appelé à transformer tant sur le plan des structures formelles et des systèmes d'interactions que des représentations qu'on se fait du fonctionnement collectif. Malgré les difficultés rencontrées, les expériences réalisées jusqu'ici démontrent selon eux que le fonctionnement collectif n'est plus une utopie et qu'une véritable culture organisationnelle nouvelle est en train de se créer. Comme pratique instituante, elle doit cependant s'inscrire dans une stratégie de développement où le changement personnel et collectif doit respecter certains principes permettant d'inscrire l'expérimentation dans un processus associant efficacité économique et création culturelle. Leurs énoncés à ce propos pourraient tenir dans 4 grandes règles¹¹ qui nous serviront à jeter un dernier regard sur cette pratique émancipatoire dans les cas observés :

- 1- Entretenir la clarté sur les divers produits de l'expérience, développer le temps d'information et d'ajustement, et se donner les structures d'une expérimentation permanente.

11. Les auteurs dégagent 11 principes que je crois utiles de synthétiser pour les fins de l'analyse. Voir Sainsaulieu et alii, op.cit., p. 253-267.

L'évolution de tout projet de fonctionnement collectif amène à projeter les résultats de l'expérience au-delà des projets initiaux et des objectifs conscients :

"Pour que le projet évolutif reste collectif, il faut donc comprendre et analyser les effets induits de l'expérience sur les acteurs, l'ensemble du système et son environnement, de façon à permettre de nouvelles rencontres entre objectifs différents et le réajustement de l'intérêt général à la variété des intérêts particuliers pas toujours conscients ni avouables¹²."

Rendre clairs et partagés les divers produits alternatifs qui se développent en cours de projet permet d'adapter et de clarifier des objectifs qui au départ étaient généreux et mobilisateurs, mais aussi vagues et sources de confusion. Il faut accepter qu'il en soit ainsi au départ, mais une fois rendu dans l'action, alors qu'on est obligé de partager et opérationnaliser ces généralités, on réalise la difficulté d'harmoniser les rêves; il faut donc dès le départ prévoir des mécanismes et des moments pour assurer cette harmonisation et revoir régulièrement les acquis de l'expérience par rapport aux objectifs de départ ou par rapport à des paramètres qui sont assez explicites pour se constituer en arbitres pour les participants eux-mêmes. Ces mécanismes font appel à des systèmes ou processus formels d'information, mais reposent aussi sur toutes ces occasions informelles qui permettent la connaissance des membres et leur évaluation mutuelle, l'identification et l'analyse des

12. Op.cit., p. 255.

problèmes et la reconnaissance des changements en cours; ces occasions, qui demandent bien sûr de la disponibilité et de l'ouverture aux autres, créent les situations par lesquelles la personne peut s'intégrer au groupe et où le groupe peut ajuster son fonctionnement. Mais pour que ces mécanismes fonctionnent, il faut que le projet soit attrayant autant que les personnes et qu'on désire y consacrer beaucoup d'énergie. En même temps, il faut que les personnes aient conscience qu'elles participent à un mouvement de création et d'expérimentation aussi bien d'une culture nouvelle que d'un cadre organisationnel en évolution constante à travers des pauses, des crises et des relances. C'est ce qui peut créer une motivation en soi, aider à comprendre mieux les difficultés et permettre de prévoir les cadres par lesquels celles-ci seront abordées et traitées; c'est ce qui permettra aussi de déterminer de quelle façon l'évaluation du projet sera faite.

2- Aménager une division rotative et compensée du travail, partager les décisions mais aussi les responsabilités, inventer un nouveau rôle syndical et négocier ouvertement et objectivement l'évaluation, le contrôle et la mutation des gens.

Par ces principes, il s'agit d'abord d'éviter la séparation entre ceux qui exécutent et ceux qui pensent, gèrent et décident. En pratique, ceci n'est pas toujours facile à réaliser comme on l'a vu, surtout quand il y a beaucoup d'acteurs exerçant des fonctions diverses et détenant des expertises techniques, politiques et

idéologiques très inégales. Mais dans toute organisation le moins élaborée, il faut pouvoir s'appuyer sur des rôles d'encadrement et de direction qui privilégient la coordination sans accaparer la décision; il faut aussi qu'existe la possibilité de compenser un travail peu varié et une certaine inégalité dans le traitement par le biais d'une mobilité verticale ou horizontale à plus ou moins long terme.

Ces tâches de coordination impliquent qu'on accorde des mandats, soit à des élus, soit à des permanents. Il faut bien sûr clarifier les pouvoirs et l'étendue des responsabilités des mandataires, fussent-ils des instances ou des personnes, de façon à éviter que les mandatés accaparent le pouvoir par le fait qu'ils sont toujours les mêmes et les seuls à supporter le poids des décisions, à les défendre, et à en retirer les retombées, positives ou négatives. Par ailleurs, lorsque les décisions sont prises par les personnes qui auront à les appliquer et à les défendre, il est probable que non seulement ces décisions seront-elles souvent plus éclairées, mais elles seront plus facilement appliquées, pour autant bien sûr que les concernés aient l'information et la compétence pour ce faire. Cette responsabilisation vaut autant pour les "petites" décisions d'exécution au niveau de la base que dans les grandes décisions prises en collectif.

Dans un tel contexte, le syndicat est appelé à jouer un nouveau rôle. Dans une organisation de travail, il ne peut plus

représenter les travailleurs pris collectivement, quoique par la centrale de référence, le point de vue du mouvement ouvrier puisse exercer une influence critique sur les pratiques individuelles et collectives internes. Il peut également constituer une instance de contre-pouvoir. Mais c'est plutôt en tant que défenseur du droit de l'individu susceptible d'être minorisé et opprimé par le collectif que le syndicat peut intervenir tout comme il peut défendre les droits individuels du travailleur dans ses rapports directs et quotidiens avec l'encadrement. Il faut par ailleurs que les règles de fonctionnement qui définiront l'évaluation des travailleurs, le contrôle du travail et la mutation soient non plus négociées en tant que rapport patronal-syndical, mais discutées et convenues à l'intérieur du collectif en tenant compte des attentes particulières et des cultures spécifiques des uns et des autres, ainsi que des objectifs du projet et des exigences de la responsabilité collective.

Cette dernière situation s'applique surtout dans un collectif de travail, alors que dans une coopérative de services, les rapports de travail sont en général plus "classiques". Je reviendrai plus loin sur cette problématique en examinant des pistes qui pourraient modifier cette approche et redonneraient alors au syndicat un rôle semblable à celui que je viens de présenter.

3- La nécessité de réglementations formelles.

Par ce principe, Sainsaulieu et alii, veulent mettre en garde contre la tendance souvent dominante dans les expériences collectives d'inscrire leur fonctionnement dans l'informel total et dans la négation des rapports de pouvoir. Si le fonctionnement collectif permet d'éliminer les rapports bureaucratiques et hiérarchiques, il ne peut se passer d'un minimum de règles et de cadres par lesquelles la démocratie doit passer et qui permettent d'orienter, de prévoir et de contrôler les rapports de pouvoir avec qui il faut composer et qu'il importe de bien identifier ou de rendre visibles. C'est là que la structure et le processus deviennent importants, dans la mesure où ils rendent possibles la maximisation de l'échange d'information, la multiplicité des structures d'échanges et l'apprentissage du pouvoir.

Gérer en collectif suppose la recherche d'un accès égal et fonctionnel à l'information de base, ce qui n'est pas toujours facile à réaliser nous l'avons vu. Aussi, il faut en affirmer clairement la nécessité et l'articuler dans des mécanismes réglementaires précis, de façon à ce que l'information étalée et ouverte à tous perde l'essentiel de sa force comme moyen de pouvoir. Cette information doit s'élaborer et s'obtenir à travers plusieurs mécanismes formels et informels permettant de confronter les rationalités diverses des acteurs en présence, y compris les rationalités affectives; elle doit aussi être canalisée vers des mécanismes formels qui cherchent à rendre plus transparent et fonctionnel l'exercice du pouvoir et facilitent son apprentissage. Ce qui peut

entraîner à favoriser la prise de décision en grand groupe sur les grandes orientations et à déléguer à des gens ou groupes spécialisés ou plus compétents les décisions quotidiennes dont ils doivent rendre compte en des lieux et en des moments précis.

Le fonctionnement collectif doit également amener à pouvoir fonctionner avec autrui dans des rapports interpersonnels qui débordent les échanges techniques et professionnels et rejoignent la personne dans beaucoup d'autres dimensions de son identité. C'est dire à quel point le climat humain est important, permettant de vivre les débats et les oppositions d'idées dans une atmosphère qui facilite le face à face et accepte les rapports de force et l'affrontement stratégique des pouvoirs. Il faut être capable de vivre la confrontation et le conflit, en leur donnant cependant un sens nouveau, soit de ne plus valoriser la lutte qui devrait éliminer l'adversaire et permettre d'accaparer le pouvoir, mais plutôt de le voir comme faisant partie de l'évolution de sa propre démarche et de celle du collectif. Le tout opérant à l'intérieur de règles d'une part favorisant des rapports sociaux fondés sur une certaine égalité instituante et la prise en compte de l'intégralité de la personne dans le projet, et d'autre part, jamais complètement formalisées, de façon que les ajustements soient possibles et facilitent la mobilité des personnes.

4- Se méfier du fusionnel et de l'unanimité, reconnaître les différences interpersonnelles et de groupes et soutenir l'évolution des mentalités collectives.

"Attention! le fonctionnement collectif, ce n'est pas l'amour total, ce n'est pas forcément non plus la haine, mais plutôt la reconnaissance et l'acceptation des différences¹³."

Au départ, le groupe motivé par un projet à forte teneur idéologique et par un désir de fonctionner en collectif a besoin de se retrouver dans un climat chaleureux et enthousiaste. C'est un peu semblable à la passion dans une relation amoureuse. Mais, tel qu'indiqué dans un principe précédent, il faut s'attendre à ce que les divergences d'attentes ou d'affinités apparaissent à travers la nécessité de croiser les "objectifs latents et variés en réalisations communes objectives". Le respect des personnes dans leur intégralité de même que des différences tenant à des situations personnelles, professionnelles, culturelles et idéologiques s'impose si le groupe veut maintenir une cohésion minimale; à l'inverse, il doit se préserver du risque que le compromis trop souvent recherché entraîne la perte du caractère mordant et enthousiasmant du projet commun. Par ailleurs, la participation au projet entraîne à changer, à vivre de nouvelles relations, à expérimenter des situations de pouvoir, et à se fondre dans un nouveau tout homogénéisant où la personnalité risque d'être soumise à un nouveau profil mental

13. Ibid, p. 258.

"maison" uniforme et conforme. S'il faut s'assurer qu'il y ait un minimum de compréhension mutuelle et de capacités égales à participer dans des rapports de force parfois conflictuels, il faut aussi se préoccuper de respecter les potentialités créatrices de chacun telles que développées dans le mouvement de changement dans lequel il est inscrit à travers le projet.

Si on veut maintenant comparer l'idéal-type que représentent ces énoncés avec les cas concrets que nous venons de voir, il faut au préalable établir certaines distinctions. L'analyse de Sainsaulieu et alii est surtout valable pour des collectifs de production ou de travail, de sorte qu'en l'appliquant à une coopérative de services, il faut tenir compte que nous nous intéressons d'abord (mais non exclusivement) à des catégories d'acteurs qui, envers leur organisation, vont normalement apporter un investissement monétaire et personnel beaucoup moindre; en conséquence, leur implication dans l'organisation va représenter une place beaucoup plus limitée dans l'existence, sauf bien sûr pour les permanents et pour les dirigeants de première heure et de premier plan. Ces distinctions auront encore plus de poids lorsque nous aurons affaire à une organisation qui adoptera une approche qu'on pourrait qualifier de masse, ce qu'a été le cas de Malartic jusqu'à un certain point. Ces réserves étant faites, je crois néanmoins que les principes dégagés peuvent servir, mutatis mutandis, à apprécier l'expérience de fonctionnement collectif des deux cas; après tout elle procède du même désir d'expérimentation et de création culturelle.

Il m'apparaît évident qu'en ce qui concerne la règle #1, le temps d'information et d'ajustement fut dans les cas observés un des éléments qui fut le plus respecté. J'ose cependant avancer que dans les deux projets, on a pu privilégier les rapports aux personnes, et on a apporté moins d'attention sur les processus et les produits de l'expérimentation. Les mécanismes permettant de faire de temps à autre la "clarté" sur les produits de l'expérience furent davantage improvisés et subis que recherchés tout comme les éléments structurant de l'expérimentation. Ce qui ne veut pas dire qu'on n'avait pas conscience du caractère expérimental de l'expérience, ni de l'évolution du projet vers d'autres produits, mais dans un cas, on ne voulait pas l'encadrer, le structurer et dans l'autre, on voulait plutôt le contrôler en sous-main, à partir d'un noyau dirigeant capable de concevoir et d'orienter le projet et de le développer suivant son interprétation des objectifs du départ.

A Malartic, le colloque de 1981 a joué le rôle de clarificateur des produits de l'expérience, en permettant à un noyau élargi de reprendre contact avec les objectifs de départ et en redéfinissant ceux-ci d'après une pratique déjà marquée par un rapport plus étroit avec le marché capitaliste. Une occasion semblable fut cependant exceptionnelle et l'absence de tels mécanismes forçant la réflexion sur l'ensemble du projet et de la démarche empêchera d'ailleurs d'explicitier clairement et de débattre par la suite les différentes alternatives d'orientations générées par le colloque lui-même. A Ste-Thérèse, le conflit de 1977 tient sans doute à cette absence de clarté minimale entretenue après le départ,

alors que les nombreuses interrogations collectives et les efforts de relance de la dernière période ont représenté des efforts en ce sens, alors qu'il était sans doute trop tard.

Pour conclure sur cet aspect, il importe de souligner que toute démarche d'expérimentation assortie d'une évaluation continue comporte des limites liées d'une part à l'intérêt qu'on peut porter à une action de changement social dans le domaine des conditions de vie et d'autre part au caractère de masse que représente une coopérative de services, fut-elle un comptoir alimentaire. Même si on a des désirs de changement qui rejoignent certains grands mouvements ou idéologies, il n'est pas évident qu'on partage les mêmes désirs que ceux avec qui on s'associe et avec ceux, beaucoup plus nombreux et présentant des attentes diverses, qu'on réussit à mobiliser. Par contre, même si on partage avec ou sans compromis un même projet de changement social, il n'est pas évident qu'un tel projet entraîne une motivation suffisante pour mobiliser à tous les jours; l'expérimentation est un défi intéressant durant quelque temps, mais qui ne peut toujours l'emporter sur le caractère convivial qu'on souhaite retrouver "hic et nunc" dans l'expérience, sur la disponibilité réduite qu'on peut y affecter comme travailleurs ou militants de d'autres organisations et sur les coûts monétaires qu'il faut y affecter comme organisation. Il s'agit donc d'un effort de rationalisation et d'objectivation qu'il n'est pas facile de maintenir constant en dehors des cercles et des individus "intellectuels organiques" plus motivés et disponibles que la masse des adhérents; pour ceux-là, c'est souvent la connaissance et l'expérience d'un tel processus

d'expérimentation qui tienne compte de ces réalités qui font défaut. D'où la nécessité de la recherche qui permettra de joindre la passion et la raison dans une démarche "consciente" de création culturelle.

Revenant maintenant à la règle #2 (division du travail, des décisions et des responsabilités), nous pouvons constater que les cas étudiés ont tenté de s'en rapprocher par les efforts considérables faits au plan de la gestion démocratique et de la participation. Dans le cas de Ste-Thérèse, la rotation des tâches était poussée à ce point que la coordination devenait difficile et que la réalisation technique en souffrait. Il serait également possible de démontrer que le partage des décisions fut plus facile que le partage des responsabilités. A Malartic, le principe était reconnu sur papier et, dans les faits, il y eut beaucoup de partage égalitaire entre membres et dirigeants, entre dirigeants et employés et entre employés et membres. Il faut néanmoins reconnaître que certaines tendances observées à la dernière période allaient dans le sens d'un clivage entre membres et dirigeants de par l'attitude de certains à adopter le comportement du "pouvoir des administrateurs" suivant l'expression de Meister et de par le virage vers la croissance et vers une certaine stratégie d'entreprise. Egalement, le fait de partager le bénévolat sur la base des goûts et compétences pouvait amener une division du travail entre tâches "nobles" et valorisantes et tâches manuelles plutôt répétitives. En outre, la place très grande qu'on fait aux gens instruits ou compétents en finances pour occuper les postes de dirigeants au CA ou pour conseiller le club devait être équilibrée par une représentation tout aussi importante du membership typique de la

coopérative, soit les travailleurs et les femmes, à qui on voulait donner une formation de base en gestion. Enfin, les rapports avec les travailleurs salariés sont quand même devenus à ce point problématiques qu'il leur a fallu recourir aux mécanismes classiques de représentation et de défense de leurs droits.

Comme cette dernière situation soulève des questions fondamentales sur la place et le pouvoir formels que peuvent occuper les travailleurs dans ce type de projet, il me semble important d'ouvrir ici une parenthèse pour en discuter plus longuement. Les travailleurs pourraient-ils exercer une certaine autogestion de leur travail à l'intérieur de rapports de partenariat structurés entre d'une part un collectif de travail et d'autre part un regroupement de consommateurs articulé autour d'objectifs liés à une vision plus ou moins radicale de la protection du consommateur? Jusqu'ici on a fait une place aux employés de Malartic en acceptant qu'ils siègent en tant que membres au conseil d'administration. Cette ouverture ne repose cependant pas sur le principe de la représentation des employés en tant que tels et elle continue d'affirmer la primauté du pouvoir du coopérateur-consommateur sur celui du travailleur.

Tant que les employés sont d'abord des militants du projet, le problème ne se pose pas tellement, et il faut bien reconnaître que dans les débuts du projet, c'est en partie à ce titre que les salariés étaient recrutés. Par contre, lorsque le club atteint une certaine ampleur et fait appel à une équipe importante de salariés dont la motivation est

technique et économique avant d'être idéologique et politique, nous nous retrouvons dans une situation de rapports de travail classiques. Les droits des employés ne peuvent alors être véritablement pris en compte que par les mécanismes connus du syndicalisme, lesquels n'ont pas développé d'approche particulière ou plus sympathique envers ce type de "patron coopératif ou populaire". Il n'est par ailleurs pas évident que l'ensemble des salariés avaient été bien entraînés à exercer leurs fonctions dans ce contexte particulier où les membres sont à la fois et tour à tour des propriétaires, des partenaires de travail à encadrer et dans certains cas des clients plus exigeants parce que motivés par l'économie et plus informés. En outre, la définition des fonctions et les pratiques d'évaluation ne tenaient pas suffisamment compte ouvertement et objectivement de ces dimensions et de leurs exigences particulières.

La formation d'un collectif de travail qui pourrait négocier et prendre à contrat les opérations courantes du club pourrait selon moi clarifier cette ambiguïté du statut de travailleur salarié lié à un patron "alternatif". Dans un tel système, la place de la participation bénévole des membres pourrait demeurer, étant cependant entendu que les travailleurs auraient un rôle d'encadrement, de formation et d'animation de cette participation; également, les membres, à travers des mécanismes de liaison continueraient à avoir un droit de regard sur les prix, la qualité du service et des produits, et le respect de certaines règles en regard de la protection du consommateur. Ils pourraient également en tant que groupes de consommateurs maintenir des mécanismes autonomes d'action leur permettant d'intervenir dans leur milieu sur des dossiers

liés à des problématiques de la protection du consommateur. Enfin, dans un tel contexte, le rôle du syndicat serait appelé à se transformer dans le sens déjà indiqué par Sainsaulieu, son existence même étant sans doute liée à la grandeur du collectif lui-même et au type de rapports qu'il entretiendrait avec la coopérative.

Je ne veux pas pousser plus loin l'exploration de cette hypothèse alternative aux rapports de travail existants; par ailleurs, j'admets qu'elle repose sur une vision particulière des orientations d'un club et que d'autres formules intermédiaires de participation institutionnalisée ou de co-gestion pourraient aussi aider à améliorer la situation. Mon intention en abordant ce sujet était d'abord d'identifier la contradiction qui existe au sein de ce type de projets et qui n'a jamais été abordée autrement que par des formules compensatoires qui ne reconnaissent jamais le problème dans ses fondements mêmes. Je crois cependant que ma proposition pourrait représenter une formule avantageuse permettant de réconcilier les droits et les dynamismes de deux groupes dont les intérêts globaux ne devraient pas s'opposer, mais se compléter.

En terminant sur cette règle de la division rotative des tâches et du partage des décisions et des responsabilités, je crois opportun d'introduire quelques réflexions sur le rôle des permanents-gestionnaires. On a vu les difficultés vécues à Malartic quant au rôle du gérant qu'on a tenté de modifier à la dernière période. Les réflexions de Sainsaulieu et mes propres observations m'amènent à proposer que le

gestionnaire d'une organisation à fonctionnement collectif devrait être choisi en fonction de sa capacité et de son désir à jouer un rôle qui s'apparente plus à celui d'un coordonnateur-animateur-éducateur qu'à celui d'un dirigeant-décideur-contrôleur comme c'est souvent la conception que s'en font les diplômés des écoles de gestion. Dans ce rôle extrêmement important pour le développement d'une véritable culture de fonctionnement collectif, je vois le gestionnaire comme intervenant d'abord sur le processus; ce qui l'amènerait à exercer selon moi quatre grandes fonctions :

- coordonnateur de l'information à préparer et à faire circuler;
- animateur des structures d'ensemble et des grandes décisions collectives;
- exécuter des décisions et surveillant-coordonnateur de leur opérationnalisation;
- éducateur des diverses instances à l'apprentissage de la gestion collective, tant au plan technique (légal, comptable, financier) que politique (réglementations formelles, capacités d'expression).

Il s'agit certes d'une tâche extrêmement exigeante; elle demande une compétence d'une grande polyvalence qui associe la capacité d'animer, d'informer et de former et l'expertise de base permettant de coordonner des opérations et des groupes de travail. C'est peut-être une nouvelle forme de militantisme que je décris ainsi, mais après avoir vu opérer bon nombre de projets collectifs, j'en suis venu à la conclusion qu'un gestionnaire de cette envergure constitue paradoxalement

l'élément déterminant de la survie et du développement du fonctionnement collectif.

En regard de la règle des "réglementations formelles", l'expérience de Ste-Thérèse illustre bien cette exigence d'un minimum de règles et de structures qui doivent se définir graduellement à travers l'expérience du groupe lui-même, mais dont la mise en application reposera toujours sur les personnes détenant le leadership informel du projet. Dans ce comptoir, on recherchera toujours formellement l'autogestion la plus intégrale à travers une structuration et une réglementation les moins informelles possibles; en pratique cependant, on attendra plus ou moins consciemment de quelques personnes qu'elles dirigent le projet et qu'elles se rendent responsables de le faire vivre ou mourir...

A Malartic, la situation fut beaucoup plus conforme à l'énoncé de Sainsaulieu et alii, mais il faut se rappeler que la marge non formalisée requise pour permettre au projet d'évoluer et de s'ajuster était toujours susceptible de se retourner en un pouvoir concentré autour de quelques-uns. L'introduction de règles plus formelles et leur application décentralisée auront permis de clarifier et départager davantage les moyens de pouvoir; curieusement, c'est par l'introduction de procédés et de contrôles à caractère bureaucratique que la démocratie sera mieux respectée.

En regard de la règle concernant le fusionnel et l'unanimité, le respect des différences et l'évolution des mentalités, nous avons vu que

les deux cas, quoiqu'à des degrés divers et avec des résultats différents, ont vécu ces processus. A Ste-Thérèse, à l'époque de la crise, les divergences idéologiques se transforment en conflits personnels, mais par la suite, l'absence de références idéologiques amènera à une ouverture sur les différences et à l'exploitation du potentiel créateur de chacun. Le caractère "transitoire" que prend alors le projet ainsi redéfini pour plusieurs participants l'entraînera par contre à ne plus pouvoir se suffire à lui-même, ne pouvant plus créer auprès d'éventuels adhérents l'enthousiasme et le désir de s'impliquer dans une aventure collective semblable.

A Malartic, le développement graduel du club a permis de créer un noyau fort et solidaire qui cheminera à travers les différentes étapes de l'évolution du projet en s'en faisant le porteur. Il sera éventuellement difficile d'intégrer des nouveaux qu'on sent trop différents du noyau d'origine, mais compte tenu de la grandeur du groupe, ces résistances tiennent autant à une certaine analyse politique qu'à des sentiments liés à une certaine conscience de classe. Dans l'un et l'autre cas, c'est la recherche de l'unanimité et du fusionnel qui s'affirme, mais c'est aussi la crainte de perdre le caractère familial et le contrôle démocratique au profit d'une coopérative conventionnelle et anonyme.

Enfin, en conclusion de cette section, signalons qu'il n'était pas dans mon intention d'établir un indice du caractère émancipatoire qu'auraient pu représenter la gestion démocratique et la participation

dans les deux projets que j'ai analysés. En les comparant avec la grille de Sainsaulieu, je peux néanmoins indiquer que leur recherche allait bien dans cette direction de la création par l'expérimentation d'une nouvelle culture de fonctionnement organisationnel. Que les résultats ne soient pas toujours à la hauteur des espoirs n'infirmes en rien la valeur exemplaire de ce qui est fait; en outre, les erreurs et insuffisances sont compensées largement par le dynamisme et l'imagination qui ont présidé à la naissance et à l'évolution des projets, ainsi que la création véritable qui en est résultée. Il s'agit maintenant de se demander en quoi et jusqu'à quel point ils ont été des éléments d'un mouvement social.

6.4 LE PROFIL DE MOUVEMENT SOCIAL

La démarche suivie jusqu'ici a consisté à identifier et analyser les pratiques émancipatoires à partir de conduites collectives répertoriées dans les champs économique, politique et culturel. Quoiqu'une telle classification théorique ait pu à l'occasion entraîner à décomposer une même réalité de façon artificielle, je considère qu'elle a permis de procéder à un examen systématique assez complet des conduites observables dans ces projets concrets. Il me faut maintenant reprendre l'exercice sous un angle plus global, en tentant de dégager de ces mêmes conduites les profils de mouvement social et les projets organisationnels contenus dans chacun des cas étudiés. De là, je pourrai extrapoler sur le sens global du mouvement des clubs coopératifs de consommation.

Rappelons que mon approche de ce deuxième volet d'analyse voulait s'inspirer autant des pratiques observées que des discours des militants et membres sur leur pratique; mon intention était de faire ressortir du discours et des pratiques des individus et du groupe le "niveau virtuel de l'imaginaire social plus vaste auquel se rattache la praxis de ces groupes¹⁴". Cette ouverture sur l'imaginaire social et sur la praxis se traduit pour moi dans un profil de mouvement social, soit la problématique et le système où s'engage l'action, et le niveau lui-même de l'action définie par les principes d'identité, d'opposition et de totalité. Compte tenu de la nature particulière des clubs de consommation, j'ai élaboré ma grille des profils de mouvement social sur la double identité par laquelle ces projets se sont constitués, soit l'identité de groupe populaire et celle d'organisation coopérative. A la première¹⁵, j'ai présumé retrouver des orientations liées à la protection du consommateur définie comme action de classe intégrée aux rapports de classe de l'actuelle société; cette orientation était en tension avec une recherche de libération personnelle et collective au plan de l'identité à affirmer et de la communauté menacée, liée celle-là à une action critique institutionnelle. Par l'organisation coopérative, les clubs pouvaient se définir selon moi en regard de la coopération comme idéologie et système existants dans un rapport d'action de classe traditionnelle; ils se caractérisaient aussi par des ouvertures au mouvement et à des pratiques autogestionnaires du type action critique anticipatrice.

14. G. Gagnon, op.cit., p. 143.

15. Voir infra, p. 145 et seq.

Le projet organisationnel global obtenu du croisement de ces deux types combinés de profils et de niveaux d'action pouvait s'inscrire dans une action critique anticipatrice, donnant aux clubs de consommation un certain statut d'agence d'historicité.

Ma discussion de chacun des cas m'a amené à conclure en l'existence en bout de course de leur évolution de profils et de projets que je pourrais schématiser comme suit :

| Profils de mouvement social | Ste-Thérèse | Malartic |
|-----------------------------|--|--|
| Groupe populaire | Libération personnelle complétée d'une vision culturelle et individuelle de protection du consommateur | Libération collective (communautaire) complétée d'une vision économique et collective de la protection du consommateur |
| Organisation coopérative | Autogestion intégrale des pratiques organisationnelles liée au réseau alternatif | Coopération critique et renouvelée par des formes pragmatiques de démocratie directe |
| Projet Organisationnel | Recherche de l'autogestion par la libération personnelle et une certaine forme privée et alternative de protection du consommateur | Recherche d'autogestion par l'approche économique de la protection du consommateur, contre la grande entreprise privée, sur un espace autonome de distribution |

Ce qui distingue les deux projets dans leurs profils de mouvement social tient donc à deux grands traits :

- 1- la centration sur l'individu et la critique culturelle d'une part, sur une collectivité définie par une certaine conscience de classe et l'émancipation économique d'autre part;
- 2- la priorité à une pratique autogestionnaire ouverte sur le réseau alternatif et contre-culturel d'une part, une pratique de mouvement de masse faisant appel à la démocratie directe d'autre part.

Par ailleurs le projet organisationnel, par lequel se fusionnent les deux identités et émerge un acteur concret, réfère à la protection du consommateur définie dans un sens critique et alternatif dans un cas et par une approche de lutte politico-économique sur le terrain de la grande distribution dans l'autre cas.

Dans le cas de Ste-Thérèse, on peut dire qu'avec le temps le principe de totalité fut sans doute le plus articulé et assumé dans l'approche d'autogestion permettant le développement personnel et la critique culturelle de la consommation; le principe d'identité pouvait se concevoir dans la problématique du consommateur regroupé dans un espace autonome et alternatif. Quant au principe d'opposition, il ne sera pas vraiment articulé et explicité, au point que le groupe n'existe et n'est défini que par ses besoins internes. De sorte que si le terrain ou la problématique se dégage nettement à travers une certaine forme de protection du consommateur abordée dans ses dimensions critiques, privées,

culturelles et individuelles, le système d'action sociale visée est plus difficile à identifier. A certains égards, on attaque le fondement même de la société capitaliste avancée à travers la rupture d'avec la consommation de masse et des appareils sophistiqués de distribution et en même temps on refuse de la combattre en offrant et revendiquant une alternative viable, accessible à la masse et plus efficace. C'est davantage une stratégie individuelle de retrait et de protection, qui ouvre par ailleurs sur une mobilité sociale permettant aussi bien la promotion économique classique que l'entrée dans un univers de rupture avec les valeurs et pratiques de la société capitaliste. C'est là toute l'ambiguïté de la contre-culture et de l'alternative.

Il s'avère donc ambitieux de vouloir classer globalement un tel projet dans une quelconque échelle de rapport au mouvement social. Réaction de défense à une situation de crise, action d'adaptation, action de classe, action critique, action affirmative? C'est un peu tout ça à la fois, de par les dimensions diverses qui sont couvertes par le projet dans la vie des personnes et les retombées imprévisibles qu'il a pu provoquer par transfert dans d'autres groupes et champs sociaux. Par ailleurs, son incapacité à survivre indique-t-elle que son potentiel d'organisation n'a pu en tant que tel s'inscrire dans ce que j'ai identifié comme action critique anticipatrice lui conférant un certain statut d'agence d'historicité? Il est vrai que le concept d'action critique anticipatrice se prête mal à l'examen d'un acteur concret et délimité dans l'espace et dans le temps, mais comme je voulais pouvoir établir une relation entre la forme organisationnelle concrète et son

potentiel émancipatoire en soi, il importe pour moi de questionner la valeur que l'organisation avait développée comme acteur social dans le champ de la distribution alimentaire. Comme le projet a toujours voulu passer par les personnes et par une dynamique autonome de groupe l'amenant à privilégier le privé et le critique alternatif, il était dans sa nature même qu'il soit soumis à l'évolution et à la vitalité de l'association de personnes. Son action de transformation visant finalement d'abord les personnes dans leur globalité à partir de leurs besoins économiques en consommation, c'est encore à travers leur propre cheminement qu'il faut escompter mesurer les effets de celle-ci. Si une telle formule annonçait, indépendamment de sa durée, de son cadre juridique et de son terrain d'intervention, une nouvelle forme d'organisation capable de mieux prendre en compte les problèmes liés à l'identité individuelle, au changement personnel et, de là, présentait une meilleure forme d'organisation des rapports sociaux à travers de nouveaux réseaux et cadres de sociabilité, je crois qu'il nous faudrait la considérer comme ayant une valeur émancipatoire ou d'action critique anticipatrice. Il apparaît évident que cette perspective correspond aux caractéristiques des nouveaux mouvements sociaux déjà identifiés. Ce n'est cependant plus en tant qu'acteur du champ de la distribution alimentaire et de la consommation qu'il nous faut alors aborder un tel projet. C'est en tant qu'intervenant principalement dans la problématique identitaire individuelle qu'il acquiert sa première raison d'être, à moins qu'il se situe dans un réseau complémentaire de services et de groupes populaires ou alternatifs assez articulé pour que le comptoir puisse représenter un apport spécifique, soit la dimension économique et un service en

consommation. C'est ce que certains comptoirs ont réussi à être, s'insérant alors dans une dynamique communautaire qui encadre la problématique de l'identité individuelle et du privé et l'insère dans le public, sinon dans le social et l'économique. Nous nous rapprochons alors de ce qu'était le club de Malartic à son origine. Le projet de Ste-Thérèse a pu offrir cette spécificité dans la complémentarité, mais de par ses choix idéologiques et son approche autogestionnaire et alternative, il a développé un rapport à l'économique différent de ce que nous retrouvons dans ces projets. De sorte que la recherche de "l'optimalité économique" n'était pas au premier rang de ses préoccupations; par là, j'entends un questionnement constant sur le meilleur rapport bénéfices-coûts qu'on puisse obtenir entre l'énergie qu'on demande aux personnes et au groupe d'investir et les résultats que les personnes et la communauté visées puissent en retirer. C'est l'absence d'un tel effort (et désir) de rationalisation qui entraîne souvent la fin d'expériences au demeurant fort créatrices sur le plan de l'imaginaire social et de la praxis. Mais c'est peut-être le prix à payer pour l'entretien d'une dynamique sociale instituante.

Avant de terminer mes commentaires sur le club de Ste-Thérèse, il importe de rappeler qu'il a été un acteur ayant traversé certaines phases dans son développement. Au départ, son action sociale s'inscrivait dans l'axe classe populaire-classe dirigeante, selon l'expression de

Gagnon¹⁶, à l'intérieur duquel se logeait une orientation autogestionnaire confusément formulée, mais marquée principalement par l'ouverture à des catégories sociales défavorisées dans leur identité aussi bien que dans leurs conditions de vie. C'est cette dernière "pratique" qui perdurera finalement à travers toute la démarche, au point de le faire se déplacer de son axe d'origine pour l'insérer dans l'axe "moderne-traditionnelle", ou dans la pratique des nouveaux mouvements sociaux. Un tel sens de l'action ne fut cependant jamais encadré par une production idéologique à ce point articulée qu'elle aurait pu permettre d'offrir une image nette et adaptée du projet aux clientèles cibles qui auraient pu s'y intéresser. Dans les efforts de relance de la fin, on a plutôt continué d'offrir à une masse indifférenciée une image ancienne réussissant mal à refléter le projet tel qu'il était devenu. Cette ambiguïté dans l'action s'explique sans doute par l'ambiguïté de l'identité du groupe lui-même. Elle tient aussi à la difficulté de la production idéologique et symbolique entraînée par la dualité défense-invention notée par Maheu¹⁷, et par la recherche d'une conception autonome et originale. C'est bien sûr ce qui explique le caractère précaire et fragile de tels projets.

Le club de Malartic connaîtra lui aussi un cheminement qui l'amènera d'une approche classique des conflits sociaux à une stratégie basée

16. G. Gagnon, op.cit., voir infra p. 89.

17. L. Maheu, op.cit., voir infra p. 77.

sur des aspects plus ou moins modernes de la protection du consommateur. Durant la majeure partie de son existence, l'identité de travailleurs et de familles de classes populaires est très fortement ressentie et affirmée à travers les luttes politiques menées contre la bourgeoisie locale, l'entreprise privée, l'Etat et le FMC, au nom d'un contre-projet de développement économique et d'un appel à la démocratie directe et populaire. Après le colloque de 1981 et dans le prolongement de la stratégie de croissance, l'identité de consommateurs occupera graduellement presque toute la place et l'adversaire deviendra clairement l'entreprise privée et les grands réseaux concentrés de distribution. A ceux-ci, on oppose une ouverture plus large à la protection du consommateur en même temps que le projet de développer un acteur alternatif et un espace autonome dans l'univers de la distribution. Une telle orientation ne sera toutefois jamais explicitée en une idéologie articulée originale et mobilisante, de sorte qu'à certains égards elle pourrait même s'apparenter au combat de la petite entreprise indépendante luttant contre les grands monopoles.

Ce faisant, la stratégie de défense de la communauté et l'appel aux énergies du groupe, qui avaient permis de créer un espace politique et un cadre social auxquels s'identifiaient bon nombre de membres seront confrontés à des éléments de stratégie de l'entreprise privée et de la croissance. La participation, le contrôle démocratique et le climat familial d'entraide, auxquels on avait toujours cru sans l'inscrire dans des règlementations formelles, risquent alors d'être affaiblis. Ces pratiques privilégiant l'économie dans toutes les dimensions du projet

risquent d'apparaître comme artisanales face aux nouveaux concepts, approches et exigences de la grande distribution vue comme de plus en plus efficace sur le plan des prix et de l'attraction. Egalement, la syndicalisation des employés ramène en grande partie la pratique des relations de travail dans les rapports classiques de la confrontation et de la négociation. Ce qui donne un autre ton au climat familial et plus ou moins militant dans lequel les relations de travail s'étaient développées jusque-là.

A travers tous ces éléments de conjoncture, il est possible que le club de Malartic en vienne à se replier sur un projet de coopération plus ou moins renouvelée qui l'amènerait à voir dans la lutte économique le principal enjeu de son action, l'adversaire étant de plus en plus la grande entreprise privée qu'il faut combattre avec ses armes et sur son terrain. L'identité de consommateurs pourrait alors être perdue dans l'identité organisationnelle coopérative, la protection du consommateur pouvant être ramenée au rang de stratégie de marketing, comme ce fut le cas pour COOPRIX. Une telle stratégie l'amènerait à adopter une action défensive ou critique de niveau institutionnel ou même simplement organisationnel, selon la terminologie de Touraine, dans la mesure où le Club de Malartic réussirait à se solidariser avec un réseau plus large avec qui il pourrait tenter de maintenir et d'élargir sa marge de manoeuvre au plan économique et obtenir des appuis politiques, notamment auprès de la Société de Développement des Coopératives, mais aussi directement de l'Etat. Dans une éventualité plus large, la coopération et la protection du consommateur pourraient acquérir une stature de

discours humaniste plus ou moins radical et donner lieu à une critique des pratiques actuelles les plus troublantes et dangereuses du modèle de distribution dominant. Pour reprendre la terminologie de Touraine, on serait alors en présence d'un acteur de classe caractéristique d'un mouvement social qui s'est institutionnalisé dans une participation dépendante. Selon Touraine, c'est ce que le syndicalisme est devenu, et j'ai déjà signalé qu'il en fut de même pour le mouvement coopératif.

6.5 DES PISTES POUR L'AVENIR

L'analyse qui précède suggère un scénario assez pessimiste qui amènerait à voir dans le club de Malartic une organisation qui se rapproche graduellement du modèle classique de la coopération sectorielle. Telle n'est pas cependant la conclusion que je veux apporter sur son évolution, même si cette éventualité m'apparaît bien sûr possible. Ce faisant, on me permettra d'extrapoler sur les enjeux plus globaux qui me semblent se présenter à ce projet, à partir d'une lecture sommaire de ce qui se passe dans le champ de la distribution alimentaire.

Les caractéristiques que j'ai déjà fait ressortir dans l'analyse des pratiques émancipatoires indiquent selon moi que la formule développée à Malartic possède des atouts l'entraînant vers une approche plus critique et alternative en consommation. Ainsi en serait-il de la formule du club fermé à ses seuls membres à qui on offre une démarche raisonnée et différente de consommation, sur laquelle on peut exercer un contrôle démocratique; avec la transparence des prix et des coûts de

revient et la participation active demandée, cette approche contribue à créer une certaine sécurité dans la consommation dont nous aurons de plus en plus besoin avec la domination grandissante que quelques appareils de plus en plus concentrés et puissants vont exercer sur l'ensemble du système et des modèles de distribution. Un tel sentiment de sécurité retrouvé dans un modèle alternatif de distribution et dans une critique dénonciatrice des contradictions qui sont en train de se développer dans l'univers de la distribution alimentaire pourrait fonder une approche plus radicale et actuelle de la protection du consommateur. Celle-ci pourrait selon moi aider le Club à se donner une conscience plus nette de son identité, des enjeux sur lesquels il devrait fonder son action et des adversaires qu'il devrait combattre.

C'est ce qui permettrait d'éviter que ce qui a toujours fait sa force devienne sa faiblesse. En se faisant l'instrument de l'affirmation locale d'un pouvoir ouvrier permettant de créer un nouveau lieu d'identification collective et de contribuer à solutionner des problèmes de vie chère, le club de Malartic s'est constitué comme acteur politique et social intervenant sur des problèmes économiques locaux. C'est la problématique qui lui a donné naissance et il semble bien qu'il y a répondu de façon correcte de par le succès qu'il a obtenu auprès d'une partie imposante de la population concernée.

Avec le temps cependant, la problématique a changé. Tout d'abord, le club rejoint une clientèle beaucoup plus large que celle qui s'était d'abord constituée autour d'une certaine conscience de classe classique;

désignons cette nouvelle clientèle sous l'étiquette de "consommateurs" plus ou moins avertis, d'abord soucieux d'économie, mais aussi de qualité. Ensuite, les enjeux et les acteurs de la distribution alimentaire ne sont plus locaux, ce qui amène à concevoir les problèmes qui se présentent aux consommateurs non plus seulement sur la question des prix, de l'anonymat et de la manipulation grossière des réflexes d'achat. L'expansion globale du marché étant terminée, le développement ne peut se faire qu'en visant à grignoter la clientèle des concurrents, si possible à avaler ces derniers et à occuper des terrains connexes à l'aval, à l'amont et à côté. C'est ainsi qu'on voit les quelques grandes chaînes qui contrôlent le marché au Québec se faire la lutte sur des concepts de plus en plus sophistiqués de boutiques, de produits frais et de qualité, de préoccupations de santé et de clientèles à segmenter. Ces mêmes chaînes cherchent à couvrir tous les créneaux de la distribution, ce qui les amène à réaliser l'intégration verticale de l'agro-alimentaire et de la distribution : production contrôlée par contrats d'achat, distribution à des réseaux de marchands et contrôle de marchés de divers types allant du maxi-marché à l'épicerie de quartier, au dépanneur du coin assorti ou non de stations services, de comptoirs lunchs et autres attractions, et finalement à la restauration plus ou moins rapide. A côté, ces grandes chaînes s'étendent dans d'autres secteurs de la consommation, comme les articles de sport, les pharmacies, etc, et ils contrôlent plusieurs centres d'achat à partir desquels ils évoluent.

Ce bref portrait ne donne qu'une faible image de la grande transformation qui continue de s'opérer dans le champ de la distribution

alimentaire; il devait suffire à indiquer que, de plus en plus, tout ce qui existe comme commerce local indépendant et non affilié à un groupe prendra l'allure de l'artisan démodé et déclassé par la production en série à bon marché. A court terme, le consommateur semble y gagner quelques avantages sur le plan des prix et de la standardisation des services et des produits. Les effets à plus long terme risquent cependant d'être plus désastreux au plan de la perte de pouvoir des consommateurs dans leurs transactions et de la standardisation culturelle entraînée par la compartimentation des clientèles dans des créneaux définis et contrôlés par quelques appareils obéissant aux mêmes rationalités de la logique capitaliste et de la culture américaine. Tout aussi grave pourrait être la perte de contrôle des milieux sur leur propre devenir et sur la structuration de leur espace et de leurs relations sociales. Le marché public et le commerce de distribution aux consommateurs ont toujours joué des rôles importants dans la structuration des relations sociales et des milieux de vie. Si ces cadres de la sociabilité secondaire et même primaire continuent de passer de plus en plus sous le contrôle de quelques appareils super-concentrés de la distribution capitaliste, ils risquent de devenir l'enjeu de nouveaux rapports de classes définis par les intérêts opposés des consommateurs et des grands groupes de distribution, tant sur le plan des transactions commerciales elles-mêmes (prix, qualité, conditions d'accès, création de besoins) que sur celui des milieux de vie à protéger de cette modernité conformisante et aliénante.

Face à une telle problématique qui n'est pas encore formulée en tant que telle dans le discours actuel de la protection du consommateur, les clubs coopératifs de consommation (comme les coopératives de consommateurs en général) pourraient intervenir comme offrant une alternative concrète aux nouvelles dimensions de la consommation de masse et de leurs effets sur les personnes et les milieux. En même temps, ils pourraient aider à la dénonciation de ces pratiques en appelant les milieux à s'en défendre et en se proposant comme alternatives. Pour ce faire, on devrait sous doute réexaminer les pratiques actuelles de distribution de façon à les rendre plus attrayantes, adaptées au goût du jour et faciles d'accès pour une plus grande diversité de clientèles. Mais ceci ne devrait pas entraîner à sacrifier le caractère spécifique qui a fait la force d'un projet comme Malartic. Dans cette spécificité, je retiens la capacité à produire des acteurs sociaux nouveaux et de nouvelles façons de voir l'économique et le politique dans un univers conçu comme de plus en plus individualisé, morcelé et commercialisé.

Cette défense de l'identité locale, individuelle et communautaire passant par la consommation libre et alternative, s'apparente selon moi au grand mouvement de l'autogestion, et pourrait insérer le club de Malartic, comme tous les autres à vocation semblable, dans une action critique anticipatrice proche d'un nouveau mouvement social. Il pourrait ainsi continuer d'inscrire sa pratique dans une telle praxis.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Je veux comme dernière étape revenir sur les grandes propositions de départ, les discuter et ramener quelques considérations méthodologiques.

Rappelons d'abord les trois propositions sur lesquelles j'ai construit mon modèle d'analyse :

- 1) Par leur projet organisationnel et leurs pratiques, les clubs coopératifs de consommation se sont développés dans un rapport d'opposition à la culture et aux pratiques coopératives institutionnalisées en même temps qu'ils reviennent aux pratiques d'origine tout en les dépassant, en cherchant à se constituer en marge de la société capitaliste et à créer une autre société.
- 2) Les clubs coopératifs ont émergé comme éléments d'un mouvement réagissant aux contradictions de la société de consommation, en s'attaquant à la massification de l'appareil de distribution alimentaire et de la consommation domestique, en référence à une idéologie dite de la protection du consommateur.
- 3) La démarche particulière des clubs procédait cependant d'une volonté de réagir à d'autres contradictions engendrées par la société de consommation et vécues davantage aux niveaux culturel et politique. Abordant cette problématique globale avec une approche de rupture et de conflit, ils ont débordé le mouvement traditionnel de la

protection du consommateur en radicalisant davantage la critique à partir des problèmes de consommation des familles à faibles et moyens revenus et des effets de la massification sur les milieux de vie et sur les individus vus comme citoyens autant que consommateurs. En même temps, ils constituaient des lieux alternatifs permettant de créer, à travers des pratiques organisationnelles autogestionnaires, des cadres de sociabilité et de pouvoir plus respectueux de l'intégralité de la personne et de son développement.

Les deux dernières propositions étant liées, je vais les discuter en même temps. La description et l'analyse des projets observés indiquent de façon assez probante selon moi que ces deux propositions s'avèrent correspondre d'assez près à la réalité. Si leur projet fut au global davantage tourné sur l'économique dans un cas, sur le culturel et le social dans l'autre, les dimensions politiques, économiques et culturelles étaient présentes dans les deux expériences. Le mouvement global qui s'en dégage représente bien cette recherche de rupture avec les pratiques dominantes de l'appareil capitaliste de distribution, les efforts en vue de développer des lieux alternatifs se situant soit à l'extérieur du marché capitaliste comme anti-modèle d'entreprise, soit à sa limite comme entreprise alternative. L'identité de citoyens a été prise en charge davantage comme travailleurs et familles à faibles revenus, mais aussi comme femmes et comme personnes socialement isolées. L'identité de consommateurs fut moins explicitement assumée jusqu'au début des années 1980, alors qu'elle devint de plus en plus la base d'identification du mouvement, sans toutefois qu'elle soit bien explicitée. Quant aux

pratiques organisationnelles de type autogestionnaire, leur expérimentation fut inspirée à la fois par une volonté de prise en charge autonome et démocratique d'une activité économique par des sans pouvoir et sans voix, et par le désir d'expérimenter des rapports sociaux égalitaires et significatifs sur le plan de la sociabilité et de la critique culturelle en consommation. L'expérimentation du fonctionnement collectif ne fut cependant pas inspirée par une idéologie inspirée d'une culture organisationnelle nouvelle et d'une stratégie articulée autour d'un processus évolutif et partagé; elle est bien davantage le fruit d'une certaine idéologie générale oscillant entre le marxisme, la coopération, le féminisme et la démocratie syndicale. Cet ensemble de courants d'idées se trouvait en même temps aiguillonné par la démarche d'affirmation nationale du PQ.

Les changements introduits dans le champ de la distribution ainsi que l'échec des grandes idéologies et projets de changement collectif ont modifié considérablement la problématique qui a été à l'origine de tels projets. Depuis que j'ai réalisé ma collecte de données, le comptoir a dû se liquider à cause de son incapacité à recruter un nombre suffisant de nouveaux membres et le club se voit davantage comme un intervenant économique dont le caractère alternatif se fait questionner par les nouveaux défis créés par les stratégies offensives et modernisatrices de l'entreprise privée. Ce qui amène carrément les enjeux sur le terrain de la protection du consommateur à redéfinir d'après les effets et contradictions économiques, politiques et culturelles qu'entraînent

les transformations en cours dans le champ de la distribution alimentaire.

Par ailleurs, les nouvelles avenues de l'action sociale ne semblent plus passer par les grands projets de changement global; ce qui était à une certaine époque un vaste mouvement critique et alternatif de changement par l'expérimentation sociale est devenu beaucoup plus discret et éclaté. D'un côté, les grandes mobilisations se font sur la paix et l'environnement à travers des mouvements fluides se développant avec des perspectives mondiales, sans véritables lieux d'ancrage permanents. C'est bien compréhensible étant donné l'état apocalyptique appréhendé de la planète et du genre humain. A l'autre extrême, se déploient des petits groupes de femmes et de jeunes en train de créer des projets de services concrets prenant en charge les problématiques personnelles; en même temps, anciens militants ML, contre-culturels purs et durs et féministes renouvellent l'entreprise privée en s'investissant avec de petits projets "du 3^e type"¹ dans le créneau des produits culturels et technologiques nouveaux. Dans le premier de ces deux derniers cas, le recours aux subventions gouvernementales s'avère encore le nerf de la guerre; pour le second cas, celui des nouveaux entrepreneurs, on combine plus facilement les revenus privés et publics par l'utilisation des programmes gouvernementaux d'aide à l'entreprise, à la création et à la production culturelle et par l'exploitation du marché des soins de l'âme et du

1. Voir L'entreprise du 3^e type, op.cit.

corps et des besoins de tout un chacun, (entreprise privée, publique ou syndicat) de se refaire une image dans le public. A la vérité, l'appel à la jouissance du modernisme et à la mise en valeur du moi semble dominer l'action sociale², au point que toute vision globale ou même tout questionnement du sens global de l'action semblent évacués au profit d'une priorisation de l'action circonscrite et utilitaire méprisant toute démarche un tant soit peu collectiviste. On peut voir là le ressac généré par la politisation excessive des débats et la dogmatisation des idéologies et stratégies de référence qui ont marqué le mouvement dans les années 1970; il ne faut pas non plus oublier les effets de la crise de 1982 et la restructuration des rapports sociaux à travers le redéploiement du capitalisme au niveau mondial.

Un tel contexte peut laisser songeur quant aux chances de succès d'une stratégie de relance des clubs coopératifs et du mouvement coopératif en consommation basée sur la protection du consommateur. Tout appel à la mobilisation socio-politique sur la base d'enjeux globaux et locaux à la fois ne semble pas en effet devoir s'avérer fructueux à court terme. Au surplus, les consommateurs représentent par définition, suivant l'analyse classique de Olson³ une catégorie difficile à

-
2. Je ne veux pas dire par là que les projets s'adressant aux femmes victimes de violence, aux abus sexuels chez les enfants et à l'intégration professionnelle et sociale des jeunes drop-out et chômeurs sont sans valeur, loin de là. Ils s'inscrivent cependant souvent dans une perspective a-historique et a-sociale. Il en est de même selon moi des projets d'entreprises de développement personnel et même communautaire fondés sur les approches psi et le nouvel âge.
 3. Mancur Olson, Logique de l'action collective, PUF. 1978.

mobiliser étant donné leur statut global et indéfini et la tendance d'un tel "grand groupe latent" à ne pas comporter de facteurs favorisant l'incitation ou décourageant la non-implication. A moins que les avantages obtenus par l'action militante ne puissent être obtenus que par l'adhésion à un groupe concret organisé, tout effort de mobilisation visant la masse risque d'être inutile puisque de toutes façons, les effets obtenus par la mobilisation de quelques-uns sont généralisés à la masse.

Ces éléments conjoncturels et structurels très sommairement esquissés incitent à la prudence et à la modestie. Toutefois, il m'apparaît qu'il appartient à ce qui reste du mouvement des clubs coopératifs de consommateurs de développer et proposer de nouvelles formes de militantisme et de mobilisation qui respectent davantage le désir d'engagement défini par le calcul d'intérêts, le respect des approches douces et souples et une certaine ouverture sur la modernité. Ce mouvement pourrait s'affirmer comme regroupement de consommateurs offrant des services concrets comparables à ce qui s'offre de positif dans l'approche de l'entreprise privée (la disponibilité de produits, la qualité, la fraîcheur, la santé, le cachet personnalisé), tout en misant sur des dimensions alternatives et critiques comme la sécurité, l'autonomie, le contrôle démocratique et la préservation du milieu de vie. Le prix pourrait être un facteur d'alternative, mais il faut le concilier avec le désir d'apporter une implication personnelle attrayante et fonctionnelle dans le fonctionnement collectif et dans les opérations. Enfin, la revalorisation du statut et du pouvoir des travailleurs pourrait générer une nouvelle dynamique dans l'enrichissement et l'adaptation de ce qui est

devenu dans plusieurs cas un simple service "différent" de distribution aux consommateurs.

En regard de cette nouvelle approche, les contradictions générées par le développement actuel de la distribution capitaliste pourraient exercer une influence déterminante. C'est en réponse à certaines contradictions ressenties dans le système de la société de consommation que le mouvement de la protection du consommateur et des clubs a émergé à la fin des années 1960 et c'est en regard de sa capacité à identifier et dénoncer celles qui existent présentement de même qu'à y opposer des alternatives valables que le mouvement pourra demeurer vivant et facteur de réel changement. Il est vrai que le grand mouvement culturel d'opposition et d'alternative qui encadrait cette démarche n'est plus le même, mais il m'apparaît que celui d'aujourd'hui n'est peut-être pas moins riche que ce qu'il était. Il s'agit de le découvrir et de contribuer à l'alimenter par de nouveaux éléments de problématique et par de nouvelles réponses.

Ces considérations m'amènent finalement à revenir à ma première proposition établissant une rupture avec la culture et la pratique coopératives traditionnelles et un retour en même temps qu'un dépassement des pratiques originelles. C'était en définitive ma question de départ. Au terme de la réflexion, celle-ci m'apparaît maintenant bien ambitieuse; elle commande en tous cas une réponse prudente. Il est en effet possible de conclure que les cas observés confirment dans l'ensemble que

l'émergence et le développement de ces projets coopératifs se réalisent en opposition avec le modèle coopératif et même éventuellement contre le mouvement coopératif institué. La recherche du fonctionnement collectif dans les opérations et les décisions et l'ouverture sur les problèmes identitaires, individuels et communautaires, ainsi que la conception alternative apportée aux règles économiques d'entreprise apparaissent bien aller en ce sens; c'est un des éléments les plus clairs de la production idéologique et symbolique développée et les pratiques effectives ont permis d'expérimenter des formules alternatives à l'approche conventionnelle.

A plusieurs égards, cette recherche de rupture et de renouvellement renoue avec les dimensions originelles du mouvement coopératif. Celles-ci furent présentes chez-nous à certaines périodes plus récentes, comme nous l'avons avancé dans le cas de l'émergence des coopératives de consommateurs durant les années 1930-1940; la formule coopérative sert alors de véhicule à un projet plus global de changement et de développement associable à un mouvement social. Revenant aux origines plus profondes et lointaines du mouvement coopératif, il est également possible de voir apparaître cette jonction du mouvement social et de l'organisation coopérative d'abord conçue comme élément d'un projet marqué par le socialisme utopique. Cette jonction me paraît du même ordre que celle observée dans les clubs coopératifs de consommation.

Toutefois, les coopératives sont devenues graduellement des organisations s'adaptant et s'intégrant en partie à la société capitaliste en

voie de formation, en négociant leur survie par des concessions aux règles dominantes d'entreprise tout en tentant de préserver une certaine identité. Les organisations étudiées ont été aux prises avec le même problème : demeurer centré sur le mouvement et risquer de disparaître ou s'intégrer relativement pour assurer sa survie comme organisation. Mon propos est caricatural pour montrer les deux termes extrêmes de la tension dialectique constituant toute coopérative : l'association réfère à la dynamique de mouvement social, alors que l'entreprise réfère à l'organisation qui doit se constituer concrètement et négocier continuellement avec son environnement. A cet égard, mon analyse montre que l'évolution des clubs n'est pas garantie contre l'intégration à la pratique coopérative conventionnelle. Il n'est pas évident non plus que, même à ce titre, sa survie soit assurée, tout comme l'ensemble du mouvement coopératif en consommation.

J'ai supposé que le projet des clubs était lié à une action de changement social, comme élément inspiré par un projet de nouvelle société et orienté vers sa réalisation. Je ne suis pas certain d'avoir retrouvé cette grande démarche; elle a existé, mais en bout de course, à l'heure présente, le projet des clubs me semble plutôt s'inscrire dans une perspective indéfinie et presque indéterminée, si ce n'est par une stratégie de survie et d'intégration. Le lien avec le mouvement social n'existe plus autant parce que les organisations se sont transformées, au point de s'intégrer à certains égards et de négocier leur survie à d'autres égards. En imaginant que les clubs coopératifs deviennent les regroupements actifs et articulés déjà esquissés, seraient-ils des

agents recherchant une nouvelle société encore à venir, des éléments d'opposition de l'ancienne société ou encore de la nouvelle société programmée annoncée par Touraine et qui est peut-être déjà là? Action anticipatrice, action de classe, ou mouvement social? Belle discussion en perspective pour les sociologues, à condition que la pratique n'enterre pas la théorie et trouve de nouvelles voies pour réaliser le changement social.

*

* *

Ces propos introduisent mes derniers commentaires, que je veux faire porter sur la relation du chercheur avec son objet d'étude. J'ai privilégié une démarche d'observation participante m'entraînant à entretenir une relation assez neutre avec les groupes sur le plan des interprétations du sens de l'action, tout au moins durant la phase la plus active de la cueillette. J'avais bien sûr en tête un modèle de ce que pouvaient représenter ces pratiques, mais je crois avoir réussi à reconnaître, décoder et respecter assez fidèlement le sens que les militants donnaient eux-mêmes à leur action. Ceci était très important pour moi, suite à l'expérience de militantisme qui avait inspiré ma démarche de recherche et qui aurait pu trop biaiser la perception de la réalité observée. Sur ce plan, de toutes façons, les militants des groupes sont les meilleurs juges du succès de la démarche.

Pendant la période que j'ai laissé s'écouler entre la cueillette et la rédaction globale et finale, la situation a évolué considérablement, en particulier pour le comptoir. C'est alors que ce groupe aurait

peut-être eu besoin d'une interprétation plus large de ses problèmes et d'une aide plus soutenue dans la recherche de solutions. Je suis intervenu en ce sens à quelques reprises, mais de façon limitée et circonstancielle, au hasard de quelques rencontres personnelles et de groupe. De toutes façons, le groupe possédait beaucoup de ressources au plan de l'analyse et il faut dire aussi que ma vision des choses était plutôt pessimiste quant aux chances de survie du projet dans l'état où il était au plan de ses orientations, de son fonctionnement et de son membership. Peut-être avais-je un préjugé "abiti-bien", mais c'est davantage à la formule de club que de comptoir que je croyais.

Malgré tout, n'était-il pas alors plus indiqué de livrer au groupe mon analyse plus globale et d'amorcer avec lui une réflexion qui l'aurait amené au niveau de l'analyse du genre intervention sociologique? Je ne l'ai pas fait pour différentes raisons. Lorsque s'est amorcée la phase finale de la rédaction, j'ai également senti le besoin de soumettre mon analyse aux deux groupes pour à tout le moins obtenir leur feedback et enrichir l'analyse. Il m'était alors encore impossible de le faire, pour des raisons évidentes de temps disponible et de coûts. Je dois admettre que cette rétro-action m'a manqué et je compte que les militants auront l'occasion de me la fournir éventuellement.

Il sera quand même trop tard peut-être pour l'action, pour le cas où l'analyse aurait pu aider à orienter la recherche de solution de survie. C'est ce qui m'amène à considérer qu'il eut peut-être mieux

valu en couvrir moins large et moins étendu et tenter de réaliser avec le groupe retenu le deuxième niveau d'analyse que représente pour moi l'intervention sociologique.

Quoi qu'il en soit, ma démarche m'aura permis de faire l'analyse critique et détaillée d'un problème que je m'étais posé comme militant : quel est le sens historique de ce type de projet, à quelle idéologie pourrait-il correspondre et quelle est la stratégie qui lui convient? Après avoir tenté de réfléchir sur ces questions, je peux maintenant me ré-investir dans la pratique militante pour confronter mes quelques éléments de réponse avec la réalité.

BIBLIOGRAPHIE

Volumes

- ALINSKI, SAUL. Le manuel de l'animateur social, Seuil, Paris, 1976.
- AMIN, SAMIR. Le développement inégal, Editions de Minuit, Paris, 1973.
- AMIN, SAMIR. "Sociétés pré-capitaliste et capitalisme", in Gunder Frank, L'accumulation dépendante, Anthropos, Paris, 1978.
- ANGERS, FRANÇOIS ALBERT. La coopération. De la réalité à la théorie économique, Fides, (Tome I) 1974, (Tome II) 1976.
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H. L'entreprise du 3° type, Seuil, Paris 1984.
- BAUDRILLARD, JEAN. La société de consommation, Gallimard, Paris 1970.
- BAUDRILLARD, JEAN. Pour une critique de l'économie politique du signe, Tel Gallimard, Paris 1972.
- BELL, DANIEL. Vers la société post-industrielle, Robert Laffont, Paris, 1973.
- BENOÎT, JACQUES. L'extrême gauche au Québec, Editions La Presse, Montréal, 1977.
- BERNOUX, PHILIPPE. La sociologie des organisations, (Points) Seuil, Paris, 1985.
- BHÉRER, H, et JOYAL, A. L'entreprise alternative, mirages et réalités, Editions St-Martin, Montréal 1987.
- BIHR, A. et HEINRICH, J.M. La "néo-social démocratie" ou le capitalisme autogéré, le Sycomore, Paris 1979.
- BOURDET, YVON. Pour l'autogestion, Anthropos, Paris, 1974.
- BURRELL, G. et MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organisational analysis, Heinemann, Londres, 1979.
- CASTORIADIS, CORNELIUS. L'institution imaginaire de la société, Seuil, Paris, 1975.

- CAUSE COMMUNE. (collectif) Qui a peur de l'autogestion, Union générale d'éditions (10/18), Paris 1978.
- CHAMBRON, J.L., DAVID, A. et DEVEREY, J.M. Les innovations sociales, PUF (Que sais-je?), Paris 1982.
- COLLOQUE PROVINCIAL SUR LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE. (Actes) Fais-moi signe de changement, Corporation de développement communautaire des Bois-Francs Inc., Victoriaville, 1987.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG E. L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.
- DAVIDOVIC, GEORGE. Vers un monde coopératif, Editions du jour, Montréal 1975.
- DE CERTEAU, MICHEL. La culture au pluriel, Union générale d'éditions (10/18), Paris, 1976.
- DEMOUSTIER, DANIELLE. Les coopératives de production, Editions La Découverte, Paris, 1984.
- DESCHÊNES, GASTON. Ensemble!, Revue de la coopération (1940-1951), Université de Sherbrooke (IRECUS), 1977.
- DESCHÊNES, GASTON. Le mouvement coopératif québécois, Guide bibliographique, Revue du CIRIEC, Vol. 11, no 1 et 2, 1979.
- DESLAURIERS, J.P. et POULIOT, H. Les groupes populaires à Sherbrooke, pratiques, financement, structure, Université de Sherbrooke, (Département de Service Social), 1982.
- DESROCHES, HENRI. Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues, Editions Ouvrières, Paris, 1975.
- DESROCHES, HENRI. Charles Gide (1847-1932) - Trois étapes d'une créativité - Coopérative, Sociale, Universitaire, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris, 1982.
- DÉSY, M., FERLAND, M., LÉVESQUE, B. et VAILLANCOURT, Y. La conjoncture au Québec au début des années 80 : les enjeux pour le mouvement ouvrier et populaire, Librairie Socialiste de l'Est du Québec, Rimouski, 1980.
- DIVAY, G. et GODBOUT, J. La décentralisation en pratique : quelques expériences montréalaises 1970-1977, INRS-Urbanisation, Rapports de recherche no 5, Montréal, 1979.

- DUMONT-LEMASSON, MIREILLE. La défense du consommateur, ambiguïtés et limites : le cas de l'institut de promotion des Intérêts du Consommateur (IPIC), Thèse de maîtrise en service social, Université de Montréal, 1979.
- DUPUIS, J.P., FORTIN, A., GAGNON, G., LAPLANTE, R., RIOUX, M. Les pratiques émancipatoires en milieu populaire, Institut québécois de recherche sur la culture, Québec, 1982.
- FAUQUET, GEORGES. Le secteur coopératif, in Oeuvres, Edition de l'Institut Français de la coopération, Paris 1965.
- FERGUSON, MARYLIN. Les enfants du Verseau, Calmann Levy, Paris 1981.
- FRANK, GUNDER. Réflexions sur la nouvelle crise économique, Cahiers libres 345, François Maspero, Paris, 1978.
- GAGNON, GABRIEL. Coopératives ou autogestion, Presses de l'Université de Montréal, Montréal 1976.
- GALBRAITH, JOHN. L'ère de l'opulence, Calmann Levy, Paris 1958.
- GARNIER, J.P. et GOLDSCHMIDT, D. Le socialisme à visage urbain (Essai sur la "locale démocratie"), Éditions Rupture, Paris, 1978.
- GENDREAU, C. Syndicalisme et coopération face à la protection et à la défense des consommateurs. Etude d'un cas québécois : les ACEF, (Thèses de 3^e cycle) Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris 1971.
- GIDE, CHARLES. La Solidarité, PUF, Paris, 1932.
- GORZ, ANDRÉ. Adieux au prolétariat, au-delà du socialisme, Galilée, Paris, 1980.
- GURVITCH, GEORGES. Dialectique et sociologie, Flammarion, 1962.
- HAMEL, P. et LÉONARD, J.F. Les organisations populaires, l'Etat et la démocratie, Nouvelle Optique, Montréal, 1981.
- LAFLAMME, M. et alii. La gestion moderne des coopératives, Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1981.
- LAFLAMME, M. et alii. Le projet coopératif québécois : un projet social?, Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1982.
- LAMBERT, PAUL. La doctrine coopérative, Les propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1959.
- LASCH, CHRISTOPHER. Le complexe de Narcisse, Robert Laffont, Paris, 1981.

- LAVERGNE, BERNARD. Le socialisme à visage humain : l'ordre coopératif, PUF, Paris 1971.
- LAVERGNE BERNARD. L'hégémonie du consommateur : vers une rénovation de la science économique, PUF, Paris 1958.
- LECLERC, ANDRÉ. Les doctrines coopératives en Europe et au Canada, IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 1982.
- LEFEBVRE, HENRI. La survie du capitalisme, (Reproduction des rapports de production), Editions Anthropos, Paris, 1973.
- LESAGE, MARC. Les vagabonds du rêve, Boréal, Montréal, 1986.
- LINTEAU, P.A., DUROCHER, R., ROBERT, J.C., RICARD, F. Histoire du Québec contemporain, Tome 2, Le Québec depuis 1930, Boréal, Montréal, 1986.
- MALO, MARIE-CLAIRE. Emergence, fonctionnement et transformation de l'organisation coopérative des consommateurs québécois (1938-1978), (Thèse de 3^e cycle) Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales, Paris, 1980.
- MALO, M.C. et THÉBERGE, G. Evolution de la distribution alimentaire au Québec, de 1930 à 1984, Centre de gestion des coopératives, Montréal, 1986.
- MARCUSE, HERBERT. L'homme unidimensionnel, Editions de Minuit, Paris, 1968.
- MEISTER, ALBERT. Vers une sociologie des associations, Editions Economie et humanisme, Paris 1972.
- MEISTER, ALBERT. La participation dans les associations, Editions Ouvrières, Paris 1974.
- MENDRAS, HENRI. Les sociétés paysannes, Armand Colin, Paris, 1976.
- MENDRAS, HENRI, FORSÉ, MICHEL. Le changement social, Armand Colin, Paris, 1983.
- MEYNAUD, JEAN. Les consommateurs et le pouvoir, Etudes de sciences politiques #8, Paris, 1964.
- MICHELS, ROBERT. Les partis politiques, Flammarion, Paris, 1971.
- MILLS, C.W. L'imagination sociologique, Petite collection Maspero, Paris, 1967.
- MOORE, WILBERT. Les changements sociaux, Editions Duculot, Paris 1971.

- MORIN, EDGAR. Sociologie, Fayard, Paris, 1984.
- OLSON, MANCUR. Logique de l'action collective, PUF, Paris, 1978.
- PETITFILS, JEAN-CHRISTIAN. Les socialismes utopiques, PUF l'historien, Paris, 1977.
- PICHETTE, CLAUDE. Analyse micro-économique et coopérative, Librairie de la cité universitaire, Sherbrooke, 1972.
- RENAUD, GILBERT. A l'ombre du rationalisme. La société québécoise, de sa dépendance à sa quotidienneté, Éditions St-Martin, Groupe d'analyse des politiques sociales, Montréal, 1984.
- RIOUX, MARCEL. Essai de sociologie critique, Cahiers du Québec, Hurtubise HMH, Montréal 1978.
- RIOUX, MARCEL. Le besoin et le désir, Exagone, Montréal, 1984.
- ROSANVALLON, PIERRE. L'âge de l'autogestion, Seuil, (Points), Paris, 1976.
- ROSANVALLON, P. et VIVERET, P. Pour une nouvelle culture politique, Seuil (collection Intervention), Paris, 1977.
- ROSANVALLON, PIERRE. Le capitalisme utopique. Critique de l'idéologie économique, Seuil, Paris, 1979.
- SAINSAULIEU, R., MARTY, M.O. et TIXIER, P.E. La démocratie en organisation, Éditions des Méridiens, Paris, 1983.
- SAUCIER, CAROL. Les coopératives d'habitation et le changement social, thèse de doctorat, département de sociologie, Université de Montréal, Montréal, 1986.
- ST-PIERRE, HENRI. La participation, pour une véritable prise en charge responsable, PUL, Québec, 1975.
- THÉBERGE, GAÉTAN. Dossier sur l'évolution de la distribution alimentaire au Québec de 1930 à 1984, Centre de gestion des coopératives, Ecole des hautes études commerciales, Montréal, 1984.
- TOURAINÉ, ALAIN. Sociologie de l'action, Seuil, Paris, 1965.
- TOURAINÉ, ALAIN. Production de la société, Seuil, Paris, 1974.
- TOURAINÉ, ALAIN. La voix et le regard, Seuil, Paris, 1978.
- TOURAINÉ, ALAIN. La prophétie anti-nucléaire, Seuil, Paris, 1980.

- TOURAINÉ, ALAIN. Lutte étudiante, Seuil, Paris, 1978.
- TOURAINÉ, ALAIN. Le retour de l'acteur, Fayard, Paris, 1984.
- VIENNEY, CLAUDE. Socio-économie des organisations coopératives (Tome I: Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français), Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris, 1980.

Articles de revues et documents

- ALSÈNE, ÉRIC. "L'alternative au tournant", Revue Internationale d'Action communautaire (RIAC) no 10/50, pp. 49-63, 1983.
- AUGERS, FRANÇOIS-ALBERT. "Coopératives de consommation, formule dangereuse?", L'Actualité économique, 14,1,1, pp.475-81, 1938.
- BARBEAU, VICTOR. "Le coopératisme, une solution au problème économique et social de notre province", L'Actualité économique, 16,1,1, pp. 1-20, 1940.
- BARBEAU, VICTOR. "La coopérative de consommation", l'Action nationale, vol. 12 no 3, pp. 178-190, 1938.
- BARBEAU, VICTOR. "Les coopératives de consommation", in l'Inventaire du mouvement coopératif, Conseil supérieur de la coopération, Québec, (pp. 209-217), 1944.
- BARBEAU, VICTOR. La Familiale, (Tract), La Familiale, Montréal, 6 p., 1940.
- BEAUCHAMP, CLAUDE. "Un regard sur la pratique de la coopération au Québec", in La coopération, Lévis, Collège de Lévis, (collection "Cahiers de l'AJC, 11^e année), pp. 98-108, 1974-75.
- BESNER, J. et BERTRAND L.C. "Le phénomène COOPRIX", Action nationale, 62,4 pp. 311-323, (1972).
- BLAIS, PHILIPPE ptre. L'esprit coopératif, (notions élémentaires de coopératisme pour cercles d'études), Service social économique, Ste-Anne de la Pocatière, 63 p., 1952.
- BONIS, JEAN. "L'organisation et l'environnement", Sociologie du travail, no 3/71 pp. 225-248, 1971.
- BOYLE, JAMES. La voie du juste milieu, Service social économique, Ste-Anne de la Pocatière, (9 p.), 1937.

- BUSSIÈRE, EUGÈNE (direction). Histoire de la coopération, (2 fascicules, cours par correspondance), Université Laval, Québec, 277 p., 1949.
- BUSSIÈRE, EUGÈNE (direction). Coopératives de consommation, (2 fascicules, cours par correspondance), Université Laval, Québec, 1949.
- CARRIER, ROBERT. "Pour une autogestion et une auto-animation", in Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives, (pp. 244-266), Editions St-Martin, Montréal, 1978.
- COMITÉ MIXTE DE PLANIFICATION DU SECTEUR COOPÉRATIF DE CONSOMMATION. Plan de développement du secteur coopératif de consommation, Québec, 19 p., 1975.
- COMITÉ PERMANENT DE LA SURVIVANCE EN AMÉRIQUE (en collaboration avec le Conseil Supérieur de la coopération), La coopération, facteur de survivance française, Québec, 47 p., 1943.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. Manifeste, Québec, 7 p., 1940.
- COWLING, ELLIS (cercle d'étude). Brève introduction à la coopération des consommateurs, Service social économique, Ste-Anne de la Pocatière, 55 p., 1940.
- DESCHÊNES, GASTON. Le mouvement coopératif québécois : évolution et problématique, in Cahiers de l'AJC, 11^e année, pp. 66-86, 1974-75.
- DIONNE, J.A. "Le consommateur et la coopération", l'Action nationale, 51, no 2, pp. 117-128, 1966.
- DIONNE J.A. et TOWNER, J. Le mouvement coopératif de la consommation du Québec, Fédération des magasins CO-OP, Québec, 26 p., 1972.
- EMERY, F.E. et TRIST, E. "La trame causale de l'environnement", Sociologie du travail, no 4/64, pp. 337-350, 1964.
- FÉDÉRATION DES MAGASINS CO-OP. Les principes directeurs et le code d'éthique des coopératives de consommateurs, Québec, 30 p., 1977.
- FÉDÉRATION DES MAGASINS CO-OP. "Charte des droits des consommateurs", Action nationale, 59, (pp. 552-228) 1970.
- FILION, GÉRARD. Notions élémentaires de coopération, cours à domicile de l'UCC 1939-1940, Service de librairie de l'UCC, Montréal, (5^e édition), 123 p., 1949.
- FILION, GÉRARD. Notions élémentaires d'économie politique et sociale, seizième cours à domicile de l'UCC, Service de librairie de l'UCC, Montréal, 104 p., 1941-1942.

- FRIEDRICH, DAVE. Direct Charge : The Common Sense Approach to Co-op Retailing, Moving Food, Alliance of Warehouses and Federations, Minneapolis, July-August, 6 p., 1983.
- GAGNÉ, CHARLES. Notions élémentaires d'économie rurale, cours à domicile de l'UCC 1937-1938, l'Action catholique, Québec, 141 p., 1938.
- GAGNON, GABRIEL. "Sociologie, mouvements sociaux et conduites de rupture : le cas québécois", Sociologie et sociétés, vol X, no 2, pp. 103-121, 1978.
- GARNIER, J.P. "Les pièges du do it yourself", Autrement, no 20, pp. 183-186, 1979.
- GROULX, LIONEL. "Les comptoirs alimentaires coopératifs : des groupements utopiques?", Revue des études coopératives, no 103, pp. 129-138, 1978.
- HAMEL, P., LESAGE, M., MAHEU, L., ST-PIERRE, C. "Nouveaux mouvements sociaux et action collective", RIAC, no 10/50, pp. 31-44, 1983.
- HANNAM, H.H. La coopération, l'édifice de demain dont nous posons aujourd'hui les bases, Service social économique, Ste-Anne de la Pocatière, 81 p., 1940.
- HARMÉGNIES, RENÉ. "Les coopératives de consommation dans le mouvement coopératif", in La coordination des forces coopératives dans le Québec, (compte-rendu du 2^e congrès général des coopérateurs), Conseil supérieur de la coopération, Québec, pp. 40-45, 1941.
- HOUDE, M. Profil socio-économique des clubs de consommation, Service des Associations coopératives, Gouvernement du Québec, 24 p., 1976.
- JASMIN, ROBERT. "La coopérative, un instrument possible de la vie socialiste", Possible, vol. 2 no 4, pp. 85-96, 1978.
- JORDAN, JOHN E. et BROOKS, JAKE. Direct Charge Food Cooperatives : the Experience in Ontario, Canada, National Consumer Coöperative Bank, Washington, 31 p., 1983.
- LABRECQUE, LAURENT. "Le déclin des coopératives de consommation et les mutations d'une culture économique", Recherches sociographiques, vol xxvii, no 2, pp. 195-217, 1986.
- LEFEBVRE, HENRI. "Problèmes théoriques de l'autogestion", Autogestion et socialisme, pp. 59-70, 1966.
- LÉVESQUE, BENOÎT. "Le mouvement populaire au Québec : de la formule syndicale à la formule coopérative", Coopératives et développement, pp. 43-66, vol. 16 no 2.

- LÉVESQUE, D., DESFORGES, J.G. et TREMBLAY, B. Viabilité et développement des coopératives, Centre de gestion des coopératives, Ecole des Hautes études commerciales, Montréal, 1977.
- LÉVESQUE, GEORGE-HENRI. "L'idée coopérative", l'Enseignement primaire, pp. 818-825, 1944.
- MAHEU, LOUIS. "Rapports de classes et problèmes de transformation, la thèse de la société post-industrielle", Sociologie et Sociétés, vol. x, no 2, pp. 11-36, 1978.
- MAHEU, LOUIS. "Les mouvements de base et la lutte contre l'appropriation étatique du tissu social", Sociologie et Sociétés, vol. xv, no 1, pp. 77-92, 1983.
- MARCOTTE, R., FORTIER, J. et ROUSSEAU, A. Observations générales concernant la formule des magasins à contribution directe, Service des associations coopératives, Gouvernement du Québec, Québec, 15 p., 1970.
- MARENCO, CLAUDINE. Conditions d'émergence et processus de développement des coopératives de consommation en France et au Québec, communication présentée au Colloque International sur les coopératives en France et au Québec, Montréal, 30 p., 1986.
- MARQUIS, PAUL-E. "La restructuration économique par l'éducation du peuple, une expérience : Antigonish", l'Actualité économique, vol. 1 no 1, pp. 1-21, 1939.
- MARTY, MARIE-ODILE. "La stratégie de l'affectif", Autrement, no 20, pp. 112-121, 1979.
- MELUCCI, ALBERTO. "Société en changement et nouveaux mouvements sociaux", Sociologie et Sociétés, vol. x, no 2, pp. 37-54, 1978.
- MELUCCI, ALBERTO. "Mouvements sociaux, mouvements post-politiques", Revue Internationale d'action communautaire, (RIAC) no 10/50, pp. 13-30, 1983.
- MELUCCI, ALBERTO. "Partir des conflits pour analyser les mouvements sociaux", (RIAC), no 10/50, pp. 41-44, 1983.
- MERCIER, CLÉMENT. "Un modèle "léger" de changement social : les coopératives de consommation", Possibles, vol. 4, no 3/4, (pp. 109-125), 1980.
- MERCIER, CLÉMENT. "Les clubs de consommation : des solidarités nouvelles?", Possibles, vol. 6, no 2, pp. 81-98, 1982.

- MERCIER, CLÉMENT. "Les clubs coopératifs de consommation : projets économiques ou sociaux?", in Les actes du colloque du regroupement des unités de formation universitaire en travail social, Montréal, 1986.
- MERCIER, CLÉMENT. "Les coopératives de consommateurs en France et au Québec", convergence et divergence, Revue Coopératives et développement, vol. 20, no 2, pp. 117-134.
- MINISTÈRE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES, COMPAGNIES ET COOPÉRATIVES. Histoire du mouvement coopératif au Québec, Gouvernement du Québec, 37 p. 1981.
- MONTPETIT, JACQUELINE. "Considérations sur l'avenir des clubs et des comptoirs alimentaires", in Le développement des coopératives au Québec d'ici l'an 2000, Revue du CIRIEC, vol. 13, no 1 et 2, pp. 303-314, 1980.
- RIOUX, ADRIEN. Le défi des COOPRIX : développement et engagement social, Causerie prononcée au colloque du 16-17 avril 1977 de la Faculté d'Education permanente de l'Université de Montréal, 17 p.
- RIOUX, ALBERT. "Coopératives de consommation", Action nationale, 59,1, pp. 32-35.
- SAINSAULIEU, RENAUD. "Du communautaire au groupal : le cas français", Autrement, no 20, pp. 129-138, 1979.
- SAUCIER, CAROL. "Les coopératives d'habitation et le changement social", Coopératives et développement, vol. 16 no 2, pp. 161-195.
- SOMMER, ROBERT. Consumer Co-ops : Alternative Economic and Social Units, Alternatives Lifestyles 5(2), Winter 1982, pp. 109-117.
- STAPLES, R.S. A Road to Consumer Sovereignty, a Description of Direct Charge Co-operatives. Publié par United Co-opératives of Ontario, Weston, Ontario, 16 p., 1969.
- TIXIER, PIERRE-ÉRIC. "L'exercice du pouvoir : une scène cachée", Autrement, no 20, pp. 122-128, 1979.
- VAILLANCOURT, JEAN-GUY et PAULINE. "Les coopératives ouvrières de production peuvent-elles faire avancer la lutte des travailleurs?", Chroniques no 22, pp. 32-41, 1976.
- ZWERDLING, DANIEL. The Uncertain Revival of Food Cooperatives, in CO-OPS, Communes & Collectives. Experiments in Social Change in the 1960s and 1970s, Edited by John Case and Rosemary C.R. Taylor, Pantheon Books, p. 89-111, 1979.

ANNEXE I
Résumé du projet
présenté aux Clubs participants

LES CLUBS COOPÉRATIFS DE CONSOMMATION
AU QUÉBEC ET LEUR RAPPORT
AU CHANGEMENT SOCIAL

(PROJET DE THÈSE DE DOCTORAT)

DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

JUIN 1981

CLÉMENT MERCIER

INTRODUCTION

Le présent document vise à expliciter mon projet de thèse de doctorat (sociologie) que je compte réaliser sur l'expérience réalisée à ce jour par les Clubs Coopératifs de Consommation au Québec et sur le modèle-bilan qui pourrait s'en dégager. Il vise également à fournir toutes les indications sur la collaboration demandée aux clubs qui accepteraient de contribuer à la recherche, de même que les avantages qu'ils pourraient en retirer et les engagements que, comme chercheur, je compte respecter.

1- POURQUOI UN TEL PROJET

Il s'inspire de l'hypothèse à l'effet que les Clubs Coopératifs de Consommation sont des projets originaux qui renouvèlent la pratique coopérative et questionnent les schémas dominants de la consommation de masse, et constituent de ce fait des instruments valables de changement tant au plan individuel que collectif ; par les pratiques nouvelles qu'ils contiennent, ils peuvent contribuer en effet à créer, expérimenter et diffuser des éléments d'un nouveau projet de société.

2- COMMENT IL POURRAIT SE RÉALISER

A partir d'une telle hypothèse, je veux identifier la nature du projet qui caractérise quelques-uns de ces clubs et l'impact de ceux-ci sur les personnes qui y participent de même que sur le milieu où ils opèrent. En outre, il est utile de voir quel modèle pourrait se dégager en terme de conditions d'émergence et de fonctionnement de ces clubs, ce qui constituerait le bilan de l'expérience réalisée à date et dont l'ensemble du mouvement pourrait se servir pour son orientation et développement.

Compte tenu des moyens limités et du temps dont je dispose, je dois me limiter à étudier deux cas-types qui semblent représentatifs des deux grandes tendances actuellement observables dans le mouvement :

1. Club de taille réduite (100-150 membres-familles, services réduits, participation maximale), affilié à la FMC, et inséré en milieu urbain central (Montréal) ;
2. Club de taille importante (400 membres et plus, services de supermarché, participation plus restreinte complétée par le recours à du personnel permanent, lié à la nouvelle fédération des clubs (en voie de formation) et oeuvrant en milieu périphérique (vg. l'Abitibi).

Par ces deux cas-types, je peux observer ce qui me semble être les deux extrêmes du mouvement, le premier type pouvant être considéré comme un projet plus orienté vers la notion du service alternatif sans recherche d'impact politique majeur sur le plan collectif et communautaire, le second étant au contraire orienté vers et par une critique et une action politiques plus radicales et engagées.

Malgré ces différences de tendances, les deux clubs participants doivent par contre démontrer une bonne stabilité et efficacité de fonctionnement, exister depuis au moins cinq ans et constituer une expérience originale tant au plan de la recherche de nouvelles pratiques coopératives que d'actions au plan de la protection du consommateur.

3- EXIGENCES ET AVANTAGES POUR LES CLUBS PARTICIPANTS

J'envisage de procéder pour chaque club à une étude systématique des documents officiels et officieux produits par chacun, tant au plan légal-réglementaire qu'administratif, financier, information à la consommation et action politique. De plus, j'ai l'intention de compléter l'historique et le fonctionnement actuel par des entrevues auprès d'informateurs-clés, soit les dirigeants d'origine et actuels ; de même, je procéderai à l'identification des attentes personnelles des membres et

de l'impact du projet sur ceux-ci par des entrevues auprès d'un certain nombre de membres (dirigeants et non-dirigeants) participant à la Coop, depuis plus d'un an.

Toutes ces activités peuvent demander pour un temps une assez grande disponibilité de la part de certains dirigeants ; mais surtout, elles exigent une attitude de confiance à l'égard d'un "étranger" qu'on accepte de laisser "fouiller" dans ses papiers et affaires et participer, même discrètement, à ses activités. Une telle collaboration pourrait cependant permettre aux clubs participants de disposer d'un historique très fouillé de leur propre démarche, de même que d'une mise à jour-bilan de leur fonctionnement et de l'orientation de court, moyen ou long terme prévue ou souhaitée plus ou moins explicitement.

C'est dire que les travaux concernant l'historique, le bilan global et la prospective qui seront réalisés à partir des informations, analyses et documents produits par les membres des clubs, et qui constitueront les monographies de ces clubs, leur seront (les membres) soumis pour approbation préalable et leur seront immédiatement disponibles dès que finalisés. Cette approbation se ferait par des rencontres où toutes les personnes ayant contribué à la recherche pourraient réagir à une première rédaction des monographies et en orienter de ce fait la version définitive.

En outre de ces avantages plus immédiats, les clubs pourront disposer de la rédaction finale de la recherche, et à partir de là continuer un échange avec moi et/ou un(e) assistant(e) sur la base de ce qui pourrait nous intéresser mutuellement. Cet intérêt mutuel n'exclut pas la possibilité de consultation à caractère technique, ni même l'exploration de nouvelles pistes de recherche.

4- LES ENGAGEMENTS DU CHERCHEUR

A partir de tout ce qui précède, on peut dégager et rappeler les engagements que je m'engage à respecter :

1. Respecter la confidentialité la plus stricte quant à l'identification du club lui-même, des noms de personnes interviewées et des détails qu'on pourrait juger essentiels de ne pas divulguer d'aucune façon. Cette confidentialité jouera à l'égard du club lui-même envers l'extérieur, mais aussi entre les membres eux-mêmes pour ce qui est des entrevues et observations.
2. Maintenir une attitude de non-ingérence à l'égard des membres en ce qui a trait à l'orientation de leur Coop, aux structures et modalités de fonctionnement et aux rapports interpersonnels. Il va de soi que je tenterai dans toute la mesure du possible d'intervenir avec la plus grande discrétion, de façon à influencer le moins possible la vie normale de la coopérative.
3. Respecter la démarche générale de cueillette des informations ci-devant présentée et convenir avec les autorités du club de toute modification importante à cette démarche qui serait jugée nécessaire pour la conduite de la recherche. Il va de soi cependant que l'orientation générale et de la recherche et du contenu des entrevues demeure ma responsabilité principale.
4. Soumettre aux participants les projets de rédaction d'historique, de bilan et de prospective dégagés de l'analyse des documents et interviews, de façon à s'assurer que la monographie de leur Coop soit telle qu'ils s'y reconnaissent et l'acceptent comme traduisant fidèlement l'origine, la nature et le sens de leur projet. De tels documents deviennent dès lors disponibles aux Clubs concernés.
5. Mettre à la disposition des clubs participants une copie de la thèse complétée et acceptée, et me rendre disponible pour des échanges et collaborations ultérieures, suivant les vœux que les clubs pourraient exprimer et les possibilités dont je pourrais alors disposer.

5- ÉCHÉANCIER PRÉVISIBLE

La première phase des travaux de recherche pourrait débuter immédiatement pour se terminer à la fin de 1981 : il s'agirait alors de recueillir le matériel informatif par le repérage et la collecte des documents écrits, les entrevues auprès d'informateurs-clés et l'observation des principales activités collectives ayant cours durant cette période.

La seconde phase se poursuivra de janvier à juin 1982 environ et comportera :

- l'observation des grandes activités du club ayant cours durant cette période (A.G., fêtes, rencontres-clés du C.A., échanges avec Fédérations)
- l'échange sur un premier projet de monographie, qui devrait être prêt en janvier 1982
- l'échange sur un projet final de monographie, qui devrait être prêt au plus tard en avril 1982.

La troisième phase consistera en la finalisation de la rédaction globale de la thèse et devrait se terminer en septembre 1982.

Je conduirai moi-même la plus grande partie de la recherche, mais je serai secondé à l'occasion par quelques assistants de recherche ; également, je serai supervisé par Gabriel Gagnon, professeur au département de Sociologie de l'Université de Montréal.

ANNEXE II
Schéma d'entrevue
auprès des membres-fondateurs

PROMOTEURS--FONDATEURS

1. Comment l'idée est venue de fonder le club? : vg. événements déclencheurs, circonstances et causes.

2. Qui l'a proposé pour la première fois? (Liens avec d'autres groupes, individus ou événements marquants du milieu?)

3. Pourquoi y étiez-vous, qu'y faisiez-vous et qu'est-ce qui vous motivait alors à agir comme promoteur?

4. Comment décriviez-vous votre milieu à ce moment-là? (Population, type d'activités économiques, mentalité, problématique sociale et politique.)

5. Qui en faisait partie à l'origine et à l'ouverture : leaders, membres, personnes ressources : nombre, qualité (origine sociale, métier, sexe).

6. Comment les choses se sont passées avant l'ouverture? :
 - combien de temps entre l'idée initiale et l'ouverture?

 - quelles activités ont été effectuées?
 - conception-mise au point du projet?

- information-éducation-recrutement ;

- organisation matérielle ;

7. Quels étaient, d'après vous, les objectifs recherchés par le projet :

- ses caractéristiques principales recherchées et pourquoi?

- quelles sont les autres alternatives exclues : vg. pourquoi pas un Coop-Prix, une coopérative conventionnelle, un groupe d'achat, un groupe de pression?

8. Comment le fonctionnement était-il prévu à l'origine et pourquoi?

- approvisionnement

- comités

- services offerts

- finances

- participation

9. Est-ce que d'après vous le club a atteint ses objectifs?
Jusqu'où et pourquoi?

10. Etes-vous satisfait de l'expérience, pourquoi?

ANNEXE III
Schéma d'entrevue auprès
des dirigeants actuels

| |
|--------------------|
| DIRIGEANTS ACTUELS |
|--------------------|

1. COORDONNÉES DE BASE

| | |
|---------------------------|----------------------|
| Sexe : | Age : |
| Occupation : | Scolarité : |
| Revenu annuel : | |
| Nombre d'enfants et âge : | |
| Expériences de travail : | Mobilité sociale |
| Lieux de vie : | et professionnelle : |

Participation à d'autres organisations : lesquelles, rôle joué :
 Postes occupés à l'intérieur de la coop :

2. POURQUOI ÊTES-VOUS VENU À LA COOP?

- Avez-vous participé à la formation, de quelle façon?
- Quelles circonstances vous ont amené à embarquer (personnes-
groupes-événements)?
- Quels besoins vouliez-vous satisfaire :
 - . pour vous-mêmes,
 - . pour le collectif,
 - . en regard de la communauté et société.

3. QUELS OBJECTIFS LE PROJET DEVAIT-IL ATTEINDRE, SELON VOUS?

- vg. - répondre aux besoins socio-économiques des membres (services)?
- créer un instrument collectif de lutte contre la vie chère?
- réaliser un nouveau mode de vie coopérative?
- réaliser un mode de protection du consommateur?

4. QU'EST-CE QUE LE PROJET VOUS A APPORTÉ?

vg. - avantages économiques?

- sensibilisation et implication sociale?
- habitudes de consommation modifiées?
- nouvelle conception du travail-revenu-consommation : la revendication au travail est modifiée par la perspective de consommer moins ou mieux?
- plaisir de l'appartenance à un groupe ou à un réseau?
- formation à la gestion de base?
- capacité accrue de participer : s'informer, s'exprimer, agir en référence à un groupe ou un ensemble?

5. POURQUOI DEMEUREZ-VOUS À LA COOP : QUEL EST LE BESOIN ACTUEL QUE VOUS EN ÉPROUVEZ?

6. QU'EST-CE QUE VOUS Y FAITES? (votre rôle)

- description du rôle, situation par rapport aux autres ;
- quelle importance a-t-il pour vous?
- comment y êtes-vous venu?
- ce que ça vous demande : effort-temps?

DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES DU RÔLE :

Quelle satisfaction en retirez-vous, pourquoi, ce qui vous plaît, ne vous plaît pas?

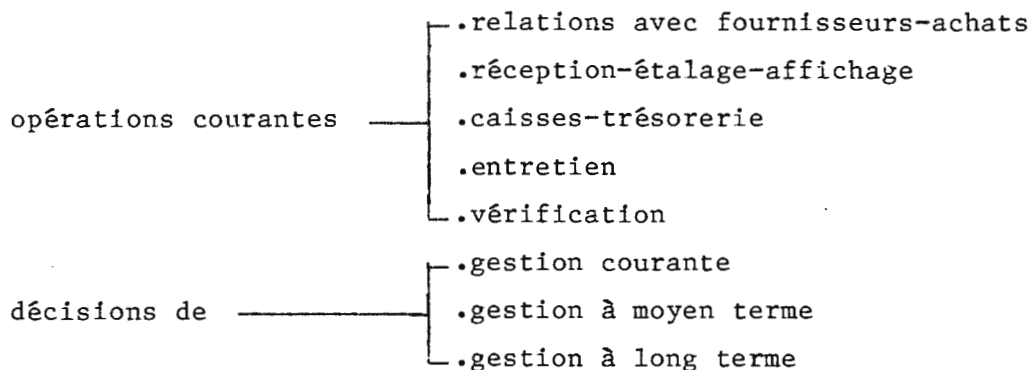
7. SENTIMENTS À L'ÉGARD DES INTERACTIONS INTERNES

Satisfaction à cet égard, leur importance, les conflits habituels ou occasionnels, les crises, le type de solutions utilisées?

8. VOTRE ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE À DATE

Les résultats et leurs causes : les échecs-succès, les crises les avantages-forces, les difficultés-faiblesses et les causes en regard de :

- services ;
- financement des opérations et investissements ;
- modes d'approvisionnement ;
- rapports interpersonnels ;
- répartition des tâches dans les opérations et décisions :



- information à la consommation ;
- information-éducation-action en regard de la coopération et des problèmes communautaires et sociaux ;
- participation interne et externe :
 - .présences aux A.G. et autres activités :
(qui, combien, sur quoi)
 - .implication en regard de :
 - ..protection du consommateur
 - ..coopération
 - ..action communautaire

9. Quels sont d'après vous les enjeux actuels (besoins, objectifs et problèmes à venir) pour la coop ; comment souhaiteriez-vous qu'elle se développe?

ANNEXE IV

Fiche technique*

Club Alimentaire coopératif de Malartic

- Fondé en 1970
- Nombre de membres : développement graduel jusqu'à 450 en 1975, à 650 en 1981. Actuellement opère autour de 600
- Part sociale : 3 parts de \$100 votées et souscrites à des moments différents, dont les 2 dernières sont liées à la construction de 1974 et à l'agrandissement de 1981
- Inventaire : environ \$300,000
- Contribution : maintenue à \$2.50 durant de nombreuses années, est maintenant de \$3.75
- Ventes : plus de \$3,000,000 par an
- Actif : près de \$600,000, dont \$215,000 en immobilisations
- Passif : à court terme : \$320,000, dont \$162,000 en comptes à payer ; avoir des membres (capital social) : \$203,000
- Réserve : \$40,000 environ
- Personnel : 14 employés, pour une masse salariale de \$183,000
- CA : formé de 9 membres d'abord, porté à 15 en 1981 et à 13 récemment, mandat de 3 ans renouvelable 2 fois
- Assemblée générale : à tous les 4 mois

*Suivant les états financiers de 1986

ANNEXE V

Fiche technique

Club coopératif de consommation du grand Ste-Thérèse

- Fondé en 1975, liquidé en 1985.
- Nombre de membres : a atteint 105 membres en 1975, mais n'a par la suite jamais dépassé 90.
- Part sociale : fixée initialement à 40.00\$, augmentée à 60.00\$ en 1978 et à 100.00\$ en 1981.
- Contribution : fixée à 1.00\$ par semaine au départ, augmentée à 2.00\$ en 1978 et à 2.50\$ en 1981.
- Inventaire : de 6,000.00\$ à 12,000.00\$ selon les périodes et l'augmentation de la valeur.
- Ventes : 160,000.00\$ par an environ.
- Actif : de 10,000.00\$ à 15,000.00\$ selon les périodes, constitué presque exclusivement de l'inventaire.
- Passif : aucune dette à long terme. Constitué principalement du capital social et des comptes à payer.
- Local : loué; environ 800 p² dans le premier local, environ 1.500 p² dans celui qui fut occupé de 1978 à 1985.
- Conseil d'administration : formé de sept personnes, avec mandat de deux ans, non renouvelable de façon consécutive - ouvert à tous les membres.
- Assemblée générale : au départ, une assemblée annuelle et trois trimestrielles. A compter de 1980, deux assemblées semestrielles.