

Jacques Saint-Pierre

LA COOP AGRILAIT

*75 ans
d'histoire*



Coordination de l'édition : Francine Côté, La Coop Agrilait

Jacques Saint-Pierre

Révision linguistique : Michèle Jean

Conception graphique et mise en page : Hugues Skene, KX3 Communication inc.

Suivi de la production : Francine Côté, La Coop Agrilait

Illustrations de la page couverture : Dreamstime.com, Archives d'Agrilait (Jazz, 2010;
Caroline Limoges, 2015)

Les entrevues ont été réalisées en 2014 et 2015 par Rose-Line Brasset, journaliste, recherchiste et auteure. Nous voulons remercier très chaleureusement les personnes suivantes, qui ont accepté de nous faire partager une partie de leurs souvenirs :

Rosaire Darcy et Fleurette Lambert

Ghislain Gervais

Marcel Julien

Florian Lavallée

Robert Villeneuve

La famille Darcy et monsieur Marcel Julien ont également mis à notre disposition plusieurs photographies provenant de leurs archives personnelles. Nous avons pu compter, en outre, sur les vastes connaissances de monsieur François Darcy, responsable du Centre d'interprétation de La Fromagerie St-Guillaume.

Notre reconnaissance va également aux frères Beauregard : Jean-Luc, administrateur d'Agrilait durant plusieurs années, avec qui nous avons eu le plaisir d'échanger, Simon, qui nous a permis d'utiliser plusieurs cartes postales de sa riche collection, et Yves, historien de Saint-Eugène, qui a été toujours disponible pour nous guider dans nos recherches sur sa région natale.

Merci, enfin, aux membres du conseil d'administration de La Coop Agrilait, en particulier à l'ex-président, monsieur Ghislain Gervais, à son successeur, monsieur Yvon Cyr, à madame Nathalie Frenette, directrice générale, et à son prédécesseur, monsieur Denis Guérard, pour avoir vu l'importance de conserver la mémoire de La Coop Agrilait.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés; toute reproduction d'un extrait quelconque de ce livre par quelque moyen que ce soit est strictement interdite sans autorisation écrite de La Coop Agrilait.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2015

Imprimé au Canada

978-2-9815629-0-6



TABLE DES MATIÈRES

Mot du président	5
Introduction	7
Chapitre 1 : Les fromageries de rang	8
1.1 De Baie-du-Febvre à Saint-Guillaume	11
1.2 Évolution de la fabrication	13
1.3 La mise en marché collective	16
1.4 De la Crèmerie à la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume	19
Chapitre 2 : La Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume (1940-1971)	22
2.1 La coopération à Saint-Guillaume	24
2.1.1 <i>La Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton</i>	24
2.1.2 <i>L'avènement des beurreries et fromageries coopératives</i>	27
2.1.3 <i>Les débuts de la Société coopérative agricole de beurrerie (1939-1949)</i>	29
2.2 La consolidation : le service laitier	34
2.2.1 <i>L'attrait de la coopérative de Granby (1948-1957)</i>	34
2.2.2 <i>Une beurrerie coopérative en plein essor (1958-1971)</i>	36
2.2.3 <i>La régionalisation des usines laitières</i>	37
2.2.4 <i>Le transport du lait</i>	38
2.3 La consolidation : le poste de mirage et l'approvisionnement de la ferme	39
2.4 Le personnel de la coopérative	41
2.5 La vie coopérative	42
2.5.1 <i>Les directeurs : des leaders dans leur communauté</i>	43
2.5.2 <i>La participation des membres</i>	45
2.5.3 <i>Les relations extérieures</i>	46
2.6 Un tournant : fusion ou diversification	47
Chapitre 3 : La fromagerie et la quincaillerie (1972-1990)	50
3.1 La diversification des activités laitières	52
3.1.1 <i>Une nouvelle fromagerie</i>	53
3.1.2 <i>La poudre de lait</i>	56
3.1.3 <i>L'approvisionnement en lait</i>	58

3.1.4	<i>La mise en marché</i>	59
3.2	L'approvisionnement de la ferme	61
3.3	Le personnel	63
3.3.1	<i>Les cadres et la gestion</i>	63
3.3.2	<i>Évolution de l'effectif et organisation du travail</i>	64
3.3.3	<i>Les conditions de travail</i>	66
3.4	La vie coopérative: modèle d'affaires original	67
3.4.1	<i>Les administrateurs</i>	67
3.4.2	<i>La participation des membres</i>	69
3.4.3	<i>Les relations avec le syndicalisme agricole</i>	70
3.4.4	<i>Les relations extérieures</i>	71
4	Agrilait, Coopérative agricole (1990-2015)	76
4.1	Des produits laitiers, un centre de rénovation, des services à la ferme	79
4.1.1	<i>La fromagerie</i>	79
4.1.2	<i>La poudre de lactosérum</i>	86
4.1.3	<i>La distribution des fromages St-Guillaume</i>	88
4.1.4	<i>Le transport du lait</i>	91
4.1.5	<i>La quincaillerie et l'approvisionnement de la ferme</i>	92
4.2	Les ressources humaines d'Agrilait	95
4.2.1	<i>Les directeurs généraux</i>	95
4.2.2	<i>Les principaux cadres</i>	97
4.2.3	<i>Le personnel, les conditions de travail et l'organisation du travail</i>	98
4.3	La vie coopérative	101
4.3.1	<i>Les administrateurs</i>	101
4.3.2	<i>Les membres</i>	105
4.3.3	<i>Les relations extérieures</i>	108
4.3.4	<i>Le bilan social: responsabilité sociétale et environnementale</i>	109
	Conclusion	113
	Annexes	114
1.	Liste des présidents	114
2.	L'histoire de La Coop Agrilait en quelques chiffres	114



Chers lecteurs,

En tournant cette page, vous entrerez dans l'histoire de La Coop Agrilait et vous découvrirez les riches souvenirs et le portrait des gens qui ont façonné le visage de notre coopérative actuelle. Pour une entreprise, avoir l'occasion de célébrer 75 ans d'existence marque un jalon exceptionnel et prestigieux.

Depuis sa fondation en 1940, La Coop Agrilait a vu plusieurs centaines de membres **engagés** se regrouper et croire aux valeurs de la coopération. Animés par une persévérance et une détermination sans pareilles, tels d'irréductibles Gaulois, ils ont su croire en leur vision et résister à la fusion qui planait.

De nombreux administrateurs et présidents du conseil d'administration ont fait preuve de dévouement et de ténacité pour tracer le chemin et faire évoluer notre entreprise dans tous ses secteurs d'activité. Tous ces visionnaires, des hommes **fiers**, se sont impliqués afin de faire progresser notre coop et de lui permettre de traverser les décennies.

Cette réussite n'aurait pas été possible sans les efforts collectifs de nos employés **passionnés**. Guidés avec conviction par les quatre directeurs généraux qui se sont succédé, ils ont su s'adapter pour surmonter les difficultés et relever les défis. Au fil des ans, ces personnes de cœur ont permis à La Coop Agrilait de croître, de s'épanouir et, finalement, de se démarquer afin de mériter la loyauté de sa précieuse clientèle.

C'est un honneur pour moi de rendre hommage à tous ces individus qui, à un moment ou un autre au cours des 75 dernières années, ont forgé l'histoire de **notre coopérative**. Souhaitons ensemble un avenir prometteur à La Coop Agrilait.

Bonne lecture!

Yvon Cyr, président



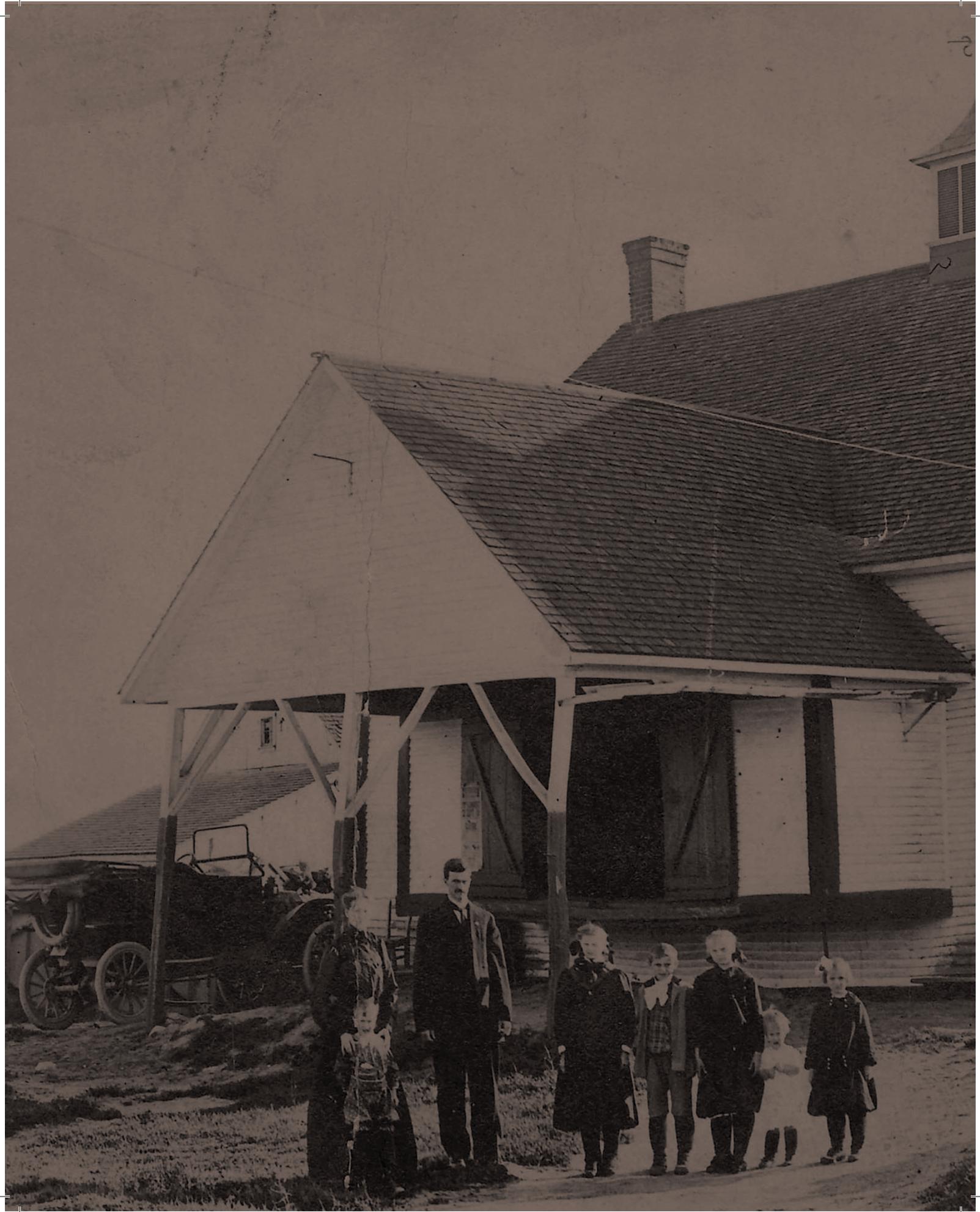
INTRODUCTION

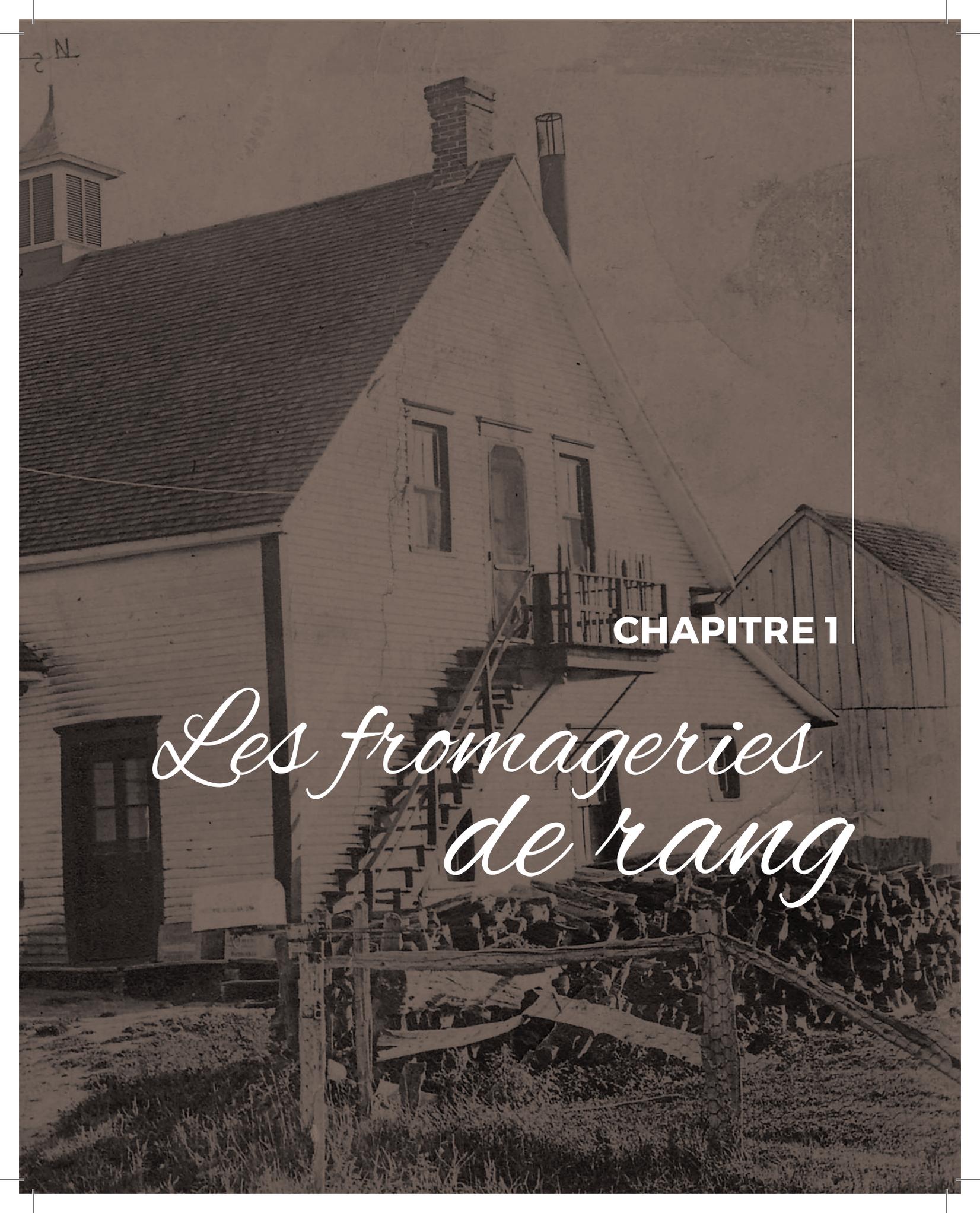
Dans le paysage laitier québécois, La Coop Agrilait apparaît aujourd’hui comme la survivante d’une autre époque. Avec la Fromagerie Île-aux-Grues, elle reste la seule coopérative laitière qui n’a pas été intégrée à une coopérative régionale au moment où le ministère de l’Agriculture a préconisé le regroupement des petites fabriques locales dans le cadre de la modernisation de l’industrie laitière, durant les années 1960. Les actifs de ces coopératives régionales ont été regroupés, en 1990, au sein de Groupe Lactel, lequel a été absorbé par Agropur, au début des années 2000. À côté de cette figure de proue de la coopération canadienne, qui exploite aujourd’hui une quarantaine d’usines réparties dans l’Amérique du Nord, Agrilait poursuit sa mission initiale. En plus de fabriquer du fromage, elle offre à ses membres agricoles des services en productions animales et végétales, ainsi que de commercialisation de leurs grains. En outre, elle exploite une quincaillerie, un dépanneur, incluant une agence de la Société des alcools du Québec, et une station-service Sonic.

Les administrateurs d’Agrilait aiment se comparer aux irréductibles Gaulois des aventures d’Astérix. De fait, la coopérative aurait pu accepter des offres d’achat qui auraient changé irrémédiablement son destin. Les membres ont cependant préféré continuer dans la voie tracée par les fondateurs en 1940, en conservant leur indépendance.

Au fil de ses 75 années d’existence, la coopérative agricole de Saint-Guillaume s’est adaptée aux changements de l’agriculture québécoise. D’abord, il faut noter que la société coopérative agricole de beurrerie, établie en 1940, a été précédée par une autre coopérative, fondée 25 ans plus tôt, qui s’est occupée de la mise en marché des œufs et de la mise en conserve de certains légumes. C’est toutefois la transformation des produits laitiers qui a rallié la très grande majorité des cultivateurs à la formule coopérative. Après avoir produit du fromage durant la Seconde Guerre mondiale, la fabrique de Saint-Guillaume a dû diversifier sa production pour faire face à la diminution des exportations vers l’Angleterre. Elle est revenue à la fabrication du cheddar en 1973 et elle a connu par la suite une croissance très importante en comptant sur le savoir-faire de ses fromagers et en développant ses services aux producteurs agricoles. Devenue Agrilait, en 1990, la coopérative a poursuivi son développement, atteignant de nouveaux sommets durant les années 2000.

L’histoire de La Coop Agrilait s’inscrit sous le signe de la continuité. C’est celle de l’engagement d’une coopérative agricole dans son milieu, de la persévérance de ses dirigeants et de la loyauté de ses employés.





CHAPITRE 1

*Les fromageries
de rang*



La rue principale à Saint-Guillaume-d'Upton, vers 1910.
(Collection Simon Beaugard)



A lors que les pionniers de Saint-Guillaume sont occupés à défricher leurs terres, l'agriculture québécoise traverse une période difficile au milieu du XIX^e siècle. À la suite d'une succession de mauvaises récoltes, qui mettent en évidence les déficiences du vieux système basé sur la culture du blé, on recherche une nouvelle vocation. À Saint-Guillaume, où la coupe des billots pour les scieries fournit déjà un revenu d'appoint¹, la production du foin à des fins commerciales ouvre des perspectives pour les cultivateurs². Mais là comme ailleurs au Québec, c'est l'industrie laitière qui sortira l'agriculture du marasme.

1.1 De Baie-du-Febvre à Saint-Guillaume

Apparue en 1865 à Dunham dans les Cantons-de-l'Est, la fabrication du fromage cheddar entraîne une véritable révolution dans la vie des agriculteurs québécois. Les exportations de ce produit en Grande-Bretagne amènent la prospérité dans les campagnes qui se couvrent de petites fromageries. Dans la région du Centre-du-Québec, c'est au village de Baie-du-Febvre qu'une première fromagerie sera mise sur pied, en 1875. Les riches pâturages en bordure du lac Saint-Pierre sont favorables à l'élevage qui, à cette époque, n'est encore que le complément de la production végétale, vocation première des fermes québécoises. La fromagerie connaît des débuts très modestes, mais d'autres fabriques lui emboîtent le pas³. Et c'est ainsi que les quatre établissements que compte désormais la paroisse enregistrent une production de 240 000 livres de fromage à la fin de la saison de fabrication de 1879⁴. De 1875 à 1902, pas moins de 18 fabriques laitières seront organisées à Baie-du-Febvre⁵. Et la formule s'étendra aux paroisses voisines.

À Nicolet, la première fromagerie est organisée en 1882, dans la concession des Quarante, par Adolphe Parent de Pierreville, propriétaire de la fromagerie Beaver située à Baie-du-Febvre⁶. Son fils William sera un acteur important de l'industrie laitière à Saint-Guillaume. En 1896, il était inspecteur du syndicat de fromagerie de Baie-du-Febvre – il fallait trois ans d'expérience comme chef de fabrique pour devenir inspecteur de syndicat –, et était inscrit au cours de fabrication de beurre à l'École de laiterie de Saint-Hyacinthe organisée en 1892⁷. Il devient ensuite un membre de la Société d'industrie laitière de la province de Québec. Son nom est associé à diverses fabriques de Saint-Guillaume au début du XX^e siècle et il sera identifié comme acheteur de fromage durant les années 1920⁸.

La fromagerie du Ruisseau Sud a été la première fromagerie de Saint-Guillaume. Elle aurait été établie dès 1875⁹. Trefflé Cormier, qui a été maire de la paroisse en 1877, en était le propriétaire en 1881¹⁰. La seconde fromagerie est organisée dans le rang de la Chapelle. En 1892, elle appartient à Adélarde Lanoie¹¹. Enfin, en 1893, *L'Union des Cantons de l'Est* annonce, par la voix d'un correspondant dans la paroisse, que deux nouvelles fromageries sont projetées. Il ajoute : « et l'on parle d'en construire une autre, ce qui, avec les deux fromageries que nous avons déjà, nous donnera cinq fromageries¹² ».

L'auteur de la nouvelle précise : « ceci va donner un nouvel élan à notre paroisse dans la voie du progrès ». Ces fabriques de rang se partageront la production des producteurs laitiers de Saint-Guillaume jusqu'au début des années 1930.

TABLEAU 1 :
Fabriques de produits laitiers de Saint-Guillaume en 1898

Propriétaire, gérant ou secrétaire	Adresse	Type de fabrique
Martin & Fontaine	Pierreville	Fromagerie
Louis Vallée	Saint-Guillaume	Fromagerie
Major & Cie	Saint-Guillaume	Fromagerie
J.-B. Vigneault	Saint-Guillaume	Beurrerie-fromagerie
Adélard Lanoie	Saint-Guillaume	Beurrerie-fromagerie

Source : *Liste des beurreries et fromageries de la province de Québec*, Montréal, The Herald Publishing Company, 1898, p. 43.

Après avoir été axée essentiellement sur la fabrication du fromage, la production laitière canadienne se diversifie à la fin du XIX^e siècle. Plusieurs fromageries se transforment en effet en fabriques de beurre et de fromage. C'est le cas à Saint-Guillaume, comme le démontre le tableau 1. Au moment de la Première Guerre mondiale, les quatre établissements de la paroisse, qui desservent les rangs du Cordon, du Ruisseau Sud, de la Chapelle (station) et Saint-Prime, sont tous des fromageries-beurreries¹³.

La popularité du cheddar canadien sur le marché britannique ne se dément pas; les Anglais apprécient la saveur de ce fromage mûri fait de lait non pasteurisé. Mais, après avoir atteint un sommet en 1904, les exportations fléchissent devant des concurrents comme la Nouvelle-Zélande qui supplante le Canada en 1923¹⁴. Au même moment, le marché domestique se développe grâce à l'urbanisation, qui amène vers les villes de nombreux travailleurs attirés par les salaires versés dans l'industrie. Cela accroît la demande pour des produits comme le beurre qui avait été jusque-là fabriqué de manière artisanale à la ferme. Le beurre devient lui aussi un produit d'exportation, mais les volumes n'atteindront qu'une fraction des expéditions de fromage.



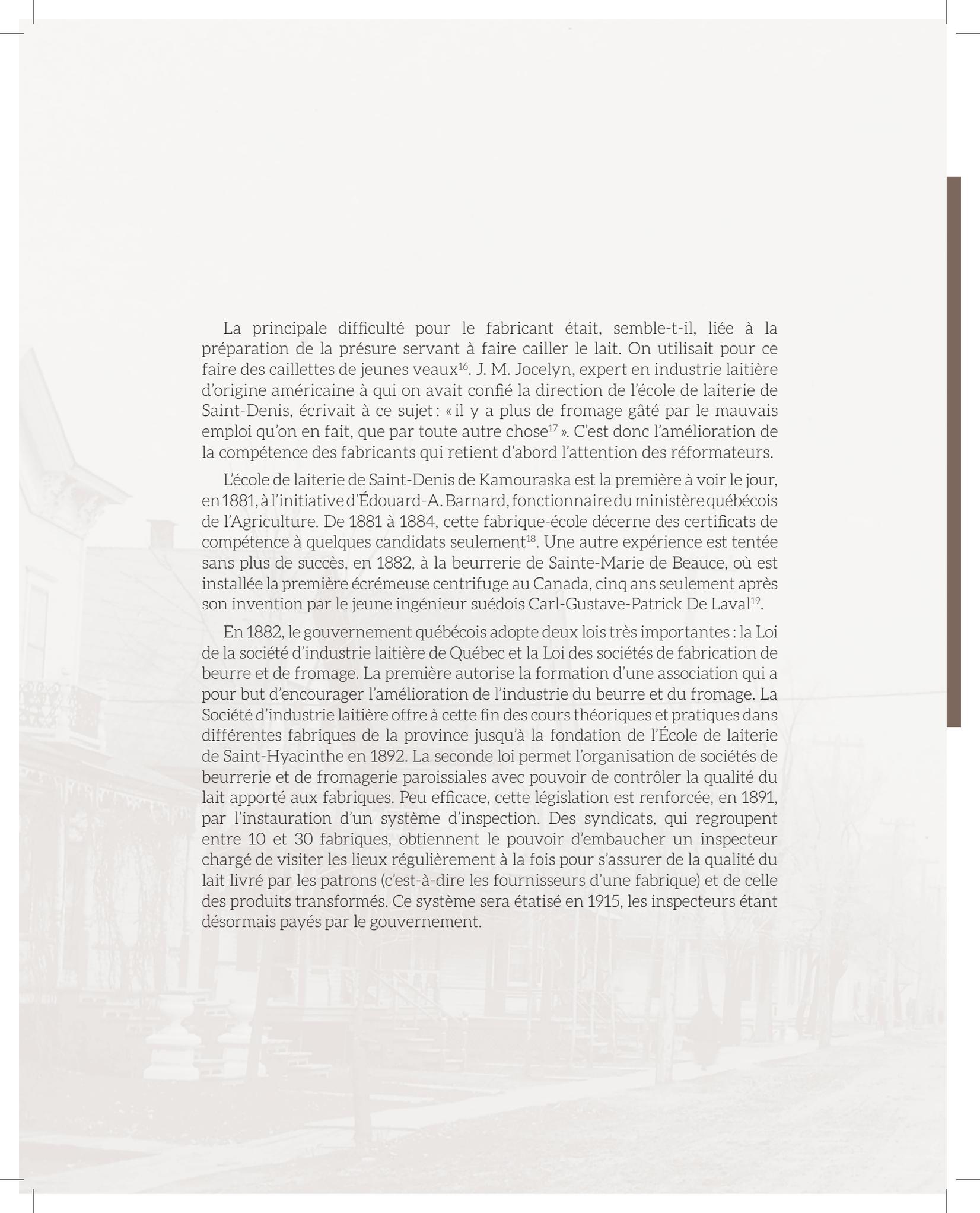
La fromagerie de Philippe Baillargeon (marié à Emma Gélinas puis à sa sœur Anna Gélinas) située dans le rang du Cordon à Saint-Guillaume, vers 1915. (Collection Simon Beauregard)

1.2 Évolution de la fabrication

Cette conversion à l'industrie laitière pose un défi de taille aux pouvoirs publics responsables du contrôle de la qualité des produits. La fabrication du fromage est un art qui se transmettait jusque-là par l'apprentissage auprès d'un fromager d'expérience qui avait appris son métier de la même façon. Quant au façonnage du beurre, c'était alors l'apanage des femmes, qui écrémaient le lait, barattaient la crème et moulaient le beurre avec des outils rudimentaires tels que la terrine de terre cuite, la baratte à piston et la tinette. La production à grande échelle du fromage et du beurre exigeait une uniformité des produits et une régularité des livraisons impliquant le recours à des procédés plus modernes. Les deux ordres de gouvernement devront mettre de l'avant diverses mesures afin de développer l'expertise en industrie laitière.

L'extrait suivant, tiré d'une conférence qui a été prononcée en 1960, témoigne des premiers balbutiements de l'industrie fromagère québécoise avant 1880 :

La fromagerie du village ou du rang ne comportait [alors] qu'une bâtisse rudimentaire pour abriter un bassin, une bouilloire et une presse. En face de cela, il y avait le bassin à petit-lait, ses mouches et autres accessoires semblables. Chaque fabricant faisait de son mieux. Il y mettait toute sa conscience et son expérience. La pesée du lait était marquée au crayon indélébile sur une large planche. L'année suivante, cette planche était planée de nouveau et prête pour une autre saison. La répartition [de la « paye » en fonction des quantités livrées] se faisait après la réception du paiement du fromage par le commerce. L'institutrice faisait les calculs, et l'argent était mis sous enveloppe et remis au cultivateur qui disait *merci!* Le fabricant ne recevait que son salaire et souvent même, il était [tenu] responsable de la qualité. S'il faisait un [produit classé] No 2, il fallait qu'il en coupe sur son revenu¹⁵.



La principale difficulté pour le fabricant était, semble-t-il, liée à la préparation de la présure servant à faire cailler le lait. On utilisait pour ce faire des caillettes de jeunes veaux¹⁶. J. M. Jocelyn, expert en industrie laitière d'origine américaine à qui on avait confié la direction de l'école de laiterie de Saint-Denis, écrivait à ce sujet : « il y a plus de fromage gâté par le mauvais emploi qu'on en fait, que par toute autre chose¹⁷ ». C'est donc l'amélioration de la compétence des fabricants qui retient d'abord l'attention des réformateurs.

L'école de laiterie de Saint-Denis de Kamouraska est la première à voir le jour, en 1881, à l'initiative d'Édouard-A. Barnard, fonctionnaire du ministère québécois de l'Agriculture. De 1881 à 1884, cette fabrique-école décerne des certificats de compétence à quelques candidats seulement¹⁸. Une autre expérience est tentée sans plus de succès, en 1882, à la beurrerie de Sainte-Marie de Beauce, où est installée la première écrémeuse centrifuge au Canada, cinq ans seulement après son invention par le jeune ingénieur suédois Carl-Gustave-Patrick De Laval¹⁹.

En 1882, le gouvernement québécois adopte deux lois très importantes : la Loi de la société d'industrie laitière de Québec et la Loi des sociétés de fabrication de beurre et de fromage. La première autorise la formation d'une association qui a pour but d'encourager l'amélioration de l'industrie du beurre et du fromage. La Société d'industrie laitière offre à cette fin des cours théoriques et pratiques dans différentes fabriques de la province jusqu'à la fondation de l'École de laiterie de Saint-Hyacinthe en 1892. La seconde loi permet l'organisation de sociétés de beurrerie et de fromagerie paroissiales avec pouvoir de contrôler la qualité du lait apporté aux fabriques. Peu efficace, cette législation est renforcée, en 1891, par l'instauration d'un système d'inspection. Des syndicats, qui regroupent entre 10 et 30 fabriques, obtiennent le pouvoir d'embaucher un inspecteur chargé de visiter les lieux régulièrement à la fois pour s'assurer de la qualité du lait livré par les patrons (c'est-à-dire les fournisseurs d'une fabrique) et de celle des produits transformés. Ce système sera étatisé en 1915, les inspecteurs étant désormais payés par le gouvernement.

L'ÉCOLE DE LAITERIE DE SAINT-HYACINTHE

La fondation de l'École de laiterie de Saint-Hyacinthe est le résultat de l'action concertée de la Société de l'industrie laitière, de l'Église et de l'État. Avec l'aide du Séminaire de Saint-Hyacinthe, qui cède un terrain situé au bord de la rivière Yamaska et consent un prêt de 5 000 \$ sur hypothèque, et des contributions de 2 000 \$ des deux ordres de gouvernement, la Société d'industrie laitière amorce la construction le 9 septembre 1892 et la fabrique est prête à fonctionner le 1^{er} décembre de la même année. Quant aux cours eux-mêmes, ils débutent le 10 janvier 1893.

La devise de l'institution – *L'uniformité dans l'enseignement pour l'uniformité dans nos produits laitiers* – en dit très long sur la mission de l'École de laiterie. Dès sa première année, elle accueille 214 élèves. Les candidats se multiplient par la suite, forçant la construction d'un bâtiment plus spacieux en 1905. Il faut dire aussi que la législation est renforcée. En 1909, les fabricants sont tenus de posséder un certificat de compétence décerné par l'École. En 1915, ils doivent obtenir, en plus, un certificat d'expert-essayeur de lait, de crème ou encore des deux produits.

L'École de laiterie de Saint-Hyacinthe fermera ses portes en 1962, après avoir décerné près de 20 000 certificats à plus de 15 000 étudiants.

Source : Gilles Bachand en collaboration avec Joanne Burgess, « L'uniformité dans l'enseignement pour l'uniformité dans nos produits laitiers. L'École de laiterie de Saint-Hyacinthe », *Cap-aux-Diamants*, n° 71, 2002, p. 24-28.

L'École de laiterie de Saint-Hyacinthe règle le problème de la compétence des fabricants. Cependant, le foisonnement des petites fabriques de rang – on en dénombre plus de 2 000 en 1911 – affecte la compétitivité de l'industrie laitière québécoise. Les coûts de production sont élevés comparativement à l'Ontario. La plupart des fabriques ne restent en activité qu'une partie de l'année, soit du mois d'avril jusqu'au mois de novembre. De fait, l'industrie laitière demeurera longtemps une activité saisonnière s'intégrant au mode de vie traditionnel sans l'altérer en profondeur. Les fabriques étaient aussi fermées le dimanche, ce qui laissait aux familles le produit de la traite pour préparer leur provision de beurre de la semaine. À la fin du XIX^e siècle, on essaiera de développer la production hivernale du beurre après la saison du fromage²⁰, mais cela bouleversait sans doute trop les habitudes des cultivateurs.



L'École de laiterie de Saint-Hyacinthe. (Collection Simon Beauregard)

1.3 La mise en marché collective

Dès avant 1900, certains voyaient d'un mauvais œil l'augmentation très rapide du nombre de fabriques. En fait, l'état du réseau routier rural rendait difficile le transport du lait sur de grandes distances et il justifiait le faible rayon du bassin d'approvisionnement de la très grande majorité des établissements. La Loi des bons chemins, adoptée en 1911, marque le début d'une amélioration du réseau routier provincial qui facilitera la collecte du lait. Mais c'est surtout l'avènement des coopératives agricoles qui inaugure une ère nouvelle pour l'industrie laitière québécoise.

La paroisse de Saint-Guillaume fait ses premiers pas en coopération agricole au moment de la Première Guerre mondiale. À l'échelle provinciale, la création de la Société coopérative agricole (SCA) des fromagers de Québec, en 1910, marque le début du mouvement. Formée à l'origine d'individus, soit des propriétaires de beurreries et fromageries ou des cultivateurs, elle s'occupe essentiellement de la mise en marché du fromage. Elle étend ensuite ses activités à la mise en marché des volailles et des œufs, puis à l'ensemble des produits de la ferme²¹. L'arrivée dans la commercialisation des produits avicoles incite la coopérative provinciale à promouvoir le

regroupement des cultivateurs en vue de faciliter l'expédition de leurs denrées vers les grands marchés. Appuyée par la « propagande²² » menée par l'abbé Jean-Baptiste-Arthur Allaire, cette campagne entraînera la création de plusieurs coopératives paroissiales.

Celle de Saint-Guillaume est incorporée en octobre 1915²³ en même temps que plusieurs autres du comté de Yamaska qui souscrivent des actions à la SCA des fromagers²⁴. On sait très peu de choses de cette coopérative, si ce n'est qu'elle est formée à la requête de Raoul Dumaine et qu'elle restera en activité jusqu'en 1942²⁵. Comme elle est représentée au second congrès de la Confédération des sociétés coopératives agricoles, en 1919, par deux personnages en vue, Amable Vanasse et Jude Bélisle, on peut penser que ces derniers sont des directeurs²⁶. À l'instar de plusieurs autres sociétés issues de cette première vague de création de coopératives, elle semble avoir fonctionné de façon intermittente.

Raoul Dumaine est aviculteur, mais aussi instructeur avicole. En 1914 et 1915, il signe une série d'articles dans *Le Bulletin de la ferme*. Son dernier texte s'intitule « Coopération pour le transport et la vente des œufs²⁷ ». Selon lui, la coopérative est la meilleure méthode de mise en marché pour ce produit. Elle permet en effet de corriger les principaux défauts du système de vente traditionnel. Dans celui-ci, les œufs recueillis sur la ferme y sont accumulés pendant un certain temps avant d'être apportés chez le marchand général, qui les emmagasine ensuite dans des conditions plus ou moins adéquates avant de les expédier au marchand de gros en ville. Il en résulte un pourcentage élevé d'œufs impropres à la consommation et des revenus aux éleveurs amputés de la marge de profit de l'intermédiaire.

LA VENTE DES ŒUFS EN COOPÉRATION

« Par ce système de vente un nombre de cultivateurs dans une même paroisse se joignent tous ensembles [sic] et conviennent d'apporter leurs œufs au moins une fois par semaine à une place centrale déterminée d'avance. Ici les œufs sont placés tous ensembles [sic] et expédiés immédiatement au marchand de gros. Chaque cultivateur marquant ses œufs avec une étampe «que lui fournit la société» sur laquelle il y a un numéro [,] chaque membre de la société a un numéro différent.

« De cette manière, le Secrétaire de la société [coopérative] connaît le numéro adopté par chaque membre et au cas de plainte de la part du marchand de gros il n'aura qu'à référé [sic] au membre dont la marchandise portant le numéro de commerce a été trouvé [sic] en défaut. »

Source : Raoul Dumaine, « Coopération pour le transport et la vente des œufs », *Le Bulletin de la ferme*, juillet 1915, p. 10.



Le fromager Herménégilde Darcy et son épouse, Odile Guilbault. (Collection Rosaire Darcy)



Bidons de crème sur le quai de la gare de Saint-Guillaume, vers 1930.
(Collection Simon Beauregard)

1.4 De la Crèmerie à la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume

La fabrication du beurre et du fromage apparaît parmi les objets pour lesquels la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton est constituée. Mais les fabriques demeureront des entreprises privées jusqu'en 1939. La rationalisation de la transformation s'amorce toutefois dès le début de cette décennie. En effet, la Crèmerie de Saint-Guillaume regroupe trois établissements en 1930, soit ceux du Ruisseau Sud, du Cordon et de la Chapelle²⁸.

La fabrique du Ruisseau Sud est la plus importante. Le fromager Herménégilde Darcy réside à l'étage du bâtiment avec toute sa famille, qui compte 10 enfants en 1930. Rosaire Darcy raconte que c'est au milieu des boîtes à fromage et des odeurs caractéristiques du cheddar frais que les aînés de la famille grandissent, en apportant leur aide à leurs parents dès qu'ils sont en âge de travailler. En plus de ses tâches domestiques, la mère donne aussi un coup de main à son époux. Lorsqu'elle descend pour l'aider au moulage du fromage, elle dépose son petit dernier dans la cuve encore chaude, vidée de son contenu au terme du procédé de cheddarisation²⁹!

Herménégilde Darcy décide de vendre sa fromagerie pour s'établir sur une terre en 1930, au moment où la province de Québec entre dans une crise économique qui fera sentir ses terribles effets durant toute la décennie. Il prend cette décision en pensant d'abord à nourrir sa famille. Selon Rosaire Darcy, les cinq beurreries-fromageries familiales que comptait Saint-Guillaume au début des années 1920 n'arrivent pas à faire vivre leur propriétaire. De plus, comme la famille continue de s'agrandir - elle comptera bientôt 14 enfants à nourrir, 7 garçons et 7 filles - les Darcy se trouvent assez à l'étroit à l'étage de la fromagerie, qui n'est guère plus grande qu'une maison ordinaire.

Les crèmeries se développent surtout durant les années 1920, au moment où les cultivateurs préfèrent garder le petit-lait à la ferme pour engraisser les cochons et les veaux. De nombreuses fermes sont alors équipées d'écrèmeuses-centrifuges qui facilitent beaucoup l'opération. Cette



À la porte de la Crèmerie de Saint-Guillaume en 1934, Adonivard Lanoie lave le séparateur avec l'aide de son frère Paul-Yvon. (Société d'histoire de Drummond, Collection régionale, IC3.2 F1)

leur donne un revenu régulier, mais la vente de leurs produits en coopération leur fait voir la possibilité d'exercer un plus grand contrôle sur la transformation de leur production laitière.

crème est ensuite apportée à la fabrique pour être transformée en beurre ou encore expédiée à la ville, où on l'utilise dans la fabrication de crème glacée et d'autres produits. La province exporte, en outre, du lait entier et de la crème aux États-Unis, à la fin des années 1920³⁰. Plusieurs fabriques de la région des Cantons-de-l'Est deviennent même de simples postes d'écémage à cette époque.

En 1932, il ne reste plus que deux fabriques en activité à Saint-Guillaume. Elles appartiennent à Arsène Blain et à une société formée par Euclide Morvan et son beau-frère Arthur Chapdelaine. Nés tous deux à Saint-François-du-Lac, en 1893, Morvan et Chapdelaine sont des fromagers de métier. Établis à Saint-Guillaume, ils prennent progressivement le contrôle des fabriques familiales à partir de 1920 « dans le but de grouper les cultivateurs et de supprimer la concurrence³¹ ». C'est de l'entreprise Morvan et Chapdelaine que la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume achètera la dernière fromagerie-beurrerie de la municipalité en 1940.

L'histoire des débuts de l'industrie laitière à Saint-Guillaume n'est pas différente de celle des autres paroisses québécoises. On observe le même scénario dans toutes les régions. Les petites fromageries de rang font place à des fromageries-beurreries d'envergure paroissiale. Les cultivateurs apportent leur crème à cette fabrique centrale, appartenant à des intérêts privés, ce qui

La fromagerie Chapdelaine à Saint-Guillaume, en 1921. (Société d'histoire de Drummond, Collection régionale, IC2.4 M18)



LE REGROUPEMENT DES FROMAGERIES

Dans une lettre au Service de l'industrie laitière du ministère de l'Agriculture, en 1940, où ils contestent l'estimation faite de la fabrique convoitée par la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume, Euclide Morvan et Arthur Chapdelaine rappellent les étapes de la centralisation des petites fromageries de rang.

« Le 10 mai 1920 nous avons fait l'acquisition de la fromagerie du rang La Chapelle au prix de \$ 7,200; le 2 juillet 1923, celle du rang Le Cordon au prix de \$ 3,000 et le premier mai 1930 celle du rang Le Ruisseau sur la base de \$ 6,112 : -

Ces acquisitions ont été faites dans le but de grouper les cultivateurs et de supprimer la concurrence : -

Nous nous sommes toujours conformés aux instructions de vos inspecteurs quant aux améliorations suggérées ou ordonnées : -

Depuis 3 ans, nous avons acheté de la machinerie et outillage pour une somme globale de \$ 2,600 : -

Toutes ces acquisitions forment un grand total de \$ 18,922 : -

Lorsque nous avons fait l'acquisition de la fabrique du rang Le Ruisseau, votre inspecteur du temps, M. Proulx, nous a fortement conseillé de fermer celle du rang La Chapelle et celle du rang Le Cordon et de concentrer nos efforts sur celle du rang Le Ruisseau. Et c'est ce que nous avons fait, en supportant de ce fait de lourdes pertes : -

Nous ne sommes pas opposés à la Coopération, et comme preuve, nous avons tracé la voie nous-mêmes en réunissant nos trois fabriques en une seule, ce qui facilite grandement aujourd'hui la coopérative actuelle en formation : -. »

Les deux associés s'estiment spoliés par les experts qui estiment la valeur des immeubles et des effets mobiliers de la fabrique du Ruisseau à un peu plus de 2 700 \$.

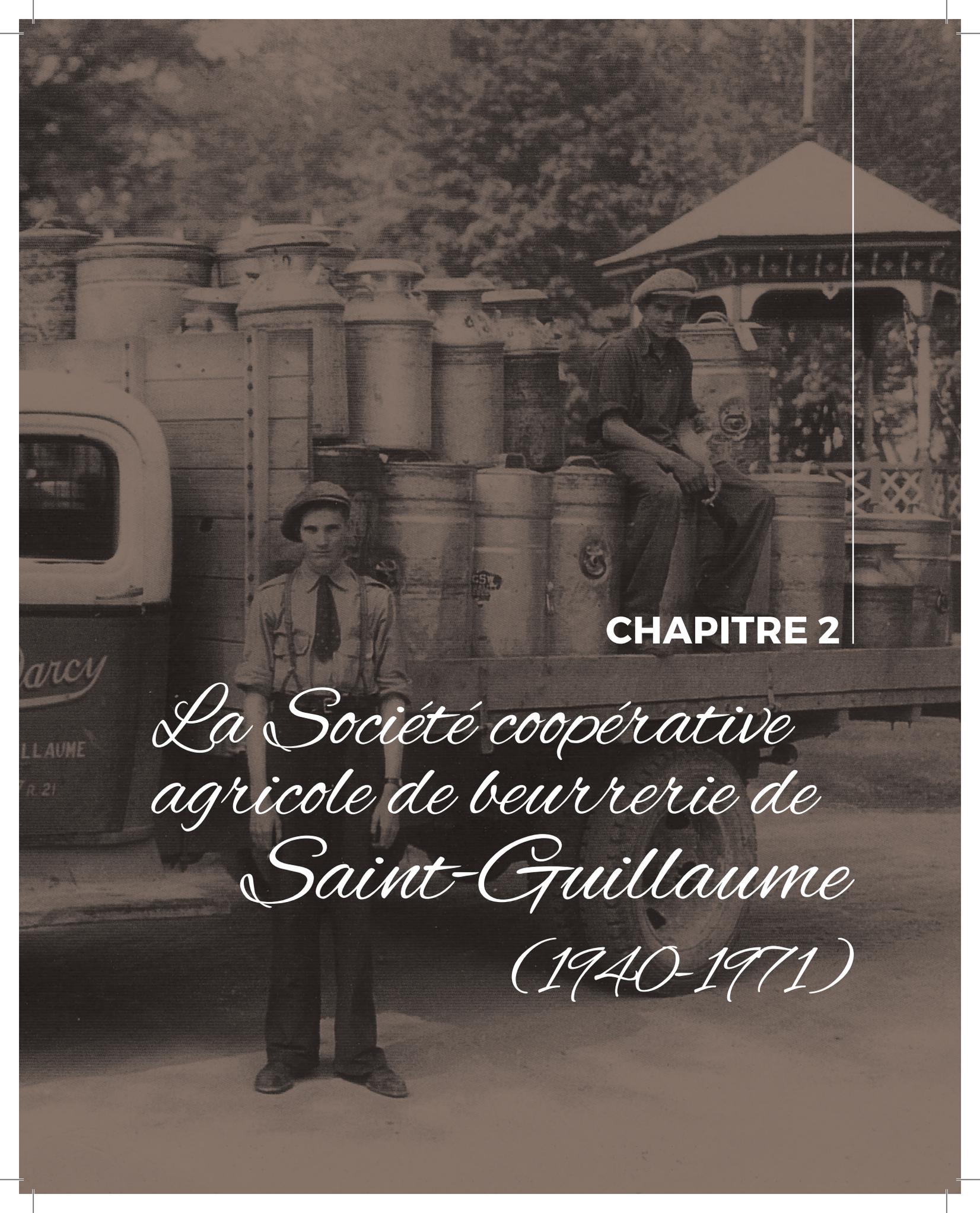
Source : BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre d'Euclide Morvan et d'Arthur Chapdelaine au ministère de l'Agriculture, Service de l'industrie laitière, reçue le 19 mars 1940.



R. Da

ST-GUILL

Tel. 7r2

A black and white photograph of two men with a milk truck and milk cans. One man is sitting on a stack of milk cans on the back of a truck, and the other is standing in front of the truck. The truck has 'Marcy' and 'LLAUME' written on it. In the background, there is a gazebo and a hillside.

CHAPITRE 2

*La Société coopérative
agricole de beurrerie de
Saint-Guillaume
(1940-1971)*



L'édifice municipal de Saint-Guillaume, vers 1930. La salle publique est alors utilisée pour des expositions, notamment avicoles. Les assises annuelles de la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume s'y tiendront à compter de 1940. (Collection Simon Beaugard)

Les 30 premières années de la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume sont marquées par des hauts et des bas. L'enthousiasme des fondateurs fait place aux incertitudes après la guerre, alors qu'il faut trouver de nouveaux débouchés pour les produits laitiers. Confrontés à une augmentation constante de leurs coûts de production, qui n'est qu'en partie compensée par la hausse des prix agricoles et les politiques fédérales de soutien, les producteurs laitiers de Saint-Guillaume, bientôt rejoints par d'autres des paroisses voisines, se retranchent derrière leur coopérative pour commercialiser leur production et obtenir divers services à des coûts avantageux.

2.1 La coopération à Saint-Guillaume

Comme la majorité des municipalités rurales québécoises, Saint-Guillaume a sa compagnie d'assurance mutuelle contre l'incendie et sa caisse populaire, fondée le 8 août 1943. Elle aura même une coopérative régionale d'électricité, en 1945, mais celle-ci ne sera jamais active. La coopération y trouve un terreau fertile, et ce ne sont pas moins de trois coopératives agricoles qui y sont mises sur pied de 1915 à 1948.

2.1.1 La Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton

La coopérative agricole fondée en 1915 semble s'être limitée à des activités très spécifiques. Dans le rapport de l'inspecteur des sociétés coopératives agricoles au ministère de l'Agriculture, elle est définie d'abord comme œuvrant dans la mise en conserve, puis elle aurait étendu ses activités à l'incubation des œufs¹.

Constituée en vertu de la Loi des sociétés coopératives agricoles de 1908, qui ne demandait de chaque membre qu'un engagement minimal de 10 \$, la SCA de Saint-Guillaume-d'Upton se prévaut des dispositions de la loi sanctionnée le 4 avril 1930². En contrepartie d'un engagement financier plus important – chaque membre doit souscrire au moins 50 \$ au capital social et la coopérative doit recruter un minimum de 25 membres –, le gouvernement provincial leur consent un « octroi » de 1½ % sur les ventes de l'année³. Comme beaucoup d'autres, la SCA de Saint-Guillaume-d'Upton se réorganise alors sur des bases plus solides, mais en accroissant son capital, elle perd aussi des membres⁴. Elle n'en compte plus que 30 contre 98 en 1927⁵.

La SCA de Saint-Guillaume-d'Upton demeure en activité au moins jusqu'en 1935, si on en juge par un relevé des subventions qui lui sont versées par le ministère de l'Agriculture (voir tableau 2). À compter de 1935, le rapport annuel du Ministère insiste plus sur l'incorporation de nouvelles coopératives que sur les activités de celles qui existent déjà. Par contre, elle apparaît dans le premier rapport annuel des coopératives de 1942, avec un total de 39 membres, un capital souscrit de 3 900 \$, des ventes de 250 \$ et un déficit accumulé de plus de 4 500 \$. Son dernier rapport couvre l'exercice finissant le 31 mars 1944, au cours duquel elle ne semble plus en activité.

TABEAU 2 : Subventions versées par le ministère de l'Agriculture du Québec à la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton (1917-1935)

1917-1918	Octroi en vertu du subside fédéral pour les œufs	36,78 \$
1925-1926	Subvention pour achat de machinerie	400,00 \$
1926-1927	<i>Idem</i>	400,00 \$
1927-1928	<i>Idem</i>	400,00 \$
1928-1929	<i>Idem</i>	398,69 \$
1930-1931	Subvention pour construction de couches chaudes	211,95 \$
1931-1932	Subvention pour fabrique de conserves	1 000,00 \$
	Subvention pour achat de plants de tomates	157,50 \$
	Subvention pour achat de crible	300,00 \$
	Subvention de 1½ % sur chiffre des ventes	21,51 \$
	Subvention pour achat de moteur	100,00 \$
1932-1933	Achat d'engrais chimiques	144,66 \$
1933-1934	Subvention de 1½ % sur chiffre des ventes	38,87 \$
1934-1935	Subvention de 1½ % sur chiffre des ventes	166,25 \$
	Total	3 776,21 \$

Source : BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Montants payés aux sociétés coopératives agricoles de St-Guillaume, Yamaska, 29 septembre 1944.

Raoul Dumaine, qui avait été à l'origine de la fondation de la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton, en 1915, devient chef propagandiste de la Coopérative fédérée en 1923⁶. Il n'est peut-être pas étranger à la décision prise en 1925 par les directeurs d'ajouter la fabrication de conserves aux activités. De fait, il figure avec son père Rémi – ce dernier en tête de liste – parmi les 18 signataires du cautionnement exigé pour financer le projet⁷. En 1926, il organise des assemblées d'information sur le sujet dans la région⁸. Et la coopérative de Saint-Guillaume-d'Upton fait partie, en 1929, de la dizaine de fournisseurs de la Fédérée, dont trois viennent du seul comté de Yamaska⁹. À compter de 1930, les propagandistes de la Fédérée, qui ne sont alors plus que trois, s'occupent de l'organisation de l'expédition d'animaux vivants à la Coopérative canadienne du bétail à Montréal.

LA FABRIQUE DE CONSERVES ALIMENTAIRES

La fabrique de conserves de produits maraîchers de Saint-Guillaume-d'Upton est mise sur pied avec un « octroi » du ministère de l'Agriculture pour l'achat de l'équipement, soit une bouilloire, une machine à ébouillanter, une machine à réchauffer et des autoclaves. Les requérants justifient leur demande en disant : « Que cette fabrique est nécessaire pour aider à donner aux cultivateurs un revenu suffisant & [sic] leur permettre de boucler leur budget. » Ils envisagent alors la production de tomates.

Le responsable du service d'horticulture évalue le projet à 5 000 \$, incluant les réparations nécessaires à la bâtisse affectée à cette fin, l'équipement et les coûts de main-d'œuvre. Le ministre de l'Agriculture accueille favorablement la requête et consent une subvention de près de 1 600 \$, répartie sur quatre ans, pour l'achat de la machinerie. L'entreprise connaît du succès et, en 1929, elle reçoit des tomates et des fèves, non seulement de Saint-Guillaume, mais aussi des paroisses environnantes.

Source : BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D4624/25, Correspondance diverse.

La coopérative de Saint-Guillaume-d'Upton ne semble pas avoir voulu s'engager dans le commerce des animaux de boucherie à cette époque. Mais un syndicat de vente de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) y est mis sur pied en avril 1930¹⁰. Il regroupe des cultivateurs de Saint-David, Saint-Bonaventure, Saint-Germain et Saint-Guillaume. Ce syndicat est organisé par l'intermédiaire du révérend Edgar Laforest, l'aumônier des sociétés agricoles du diocèse de Nicolet. Le siège social de l'organisation à vocation coopérative est situé à Saint-Guillaume, d'où partent les « chars » d'animaux destinés au marché montréalais. À la fin de 1930, l'UCC s'entendra avec la Fédérée pour confier à la Coopérative canadienne du bétail la vente des animaux provenant de ses syndicats de base.



**La beurrerie-fromagerie de la coopérative de Saint-Guillaume.
(BAnQ-Q, E6, S7, SS1, P688, photo : Paul Carpentier, 1941)**

L'intérêt de la coopérative de Saint-Guillaume-d'Upton pour la production avicole remonte à ses origines. L'incubation artificielle des œufs, à laquelle elle s'adonne après 1930, constitue donc un retour aux sources. On dénombre près de 20 000 poules et poulets dans la paroisse au recensement de 1930. En novembre 1929, l'Association avicole de Drummond-Yamaska y organise une exposition, où sont présentés près d'un millier de sujets de toutes les races. L'événement rassemble de nombreux cultivateurs de la région à la salle municipale et au banquet offert à l'hôtel Bisson. À l'époque, l'aviculture est présentée comme « l'une des branches les plus payantes de l'agriculture¹¹ ».

2.1.2 L'avènement des beurreries et fromageries coopératives

La décennie 1930 s'avère une période très importante dans l'histoire de l'industrie laitière québécoise. En effet, de plus en plus de coopératives sont organisées en vue de fabriquer du beurre et du fromage. Durant la seule année 1938, c'est 49 sociétés qui sont incorporées à cette fin, parmi lesquelles on retrouve celles de Saint-Germain-de-Grantham, de Notre-Dame-du-Bon-Conseil, de Saint-Félix-de-Kingsey et du canton de Granby¹². L'adoption, en 1939, d'une loi fédérale visant l'amélioration des fromageries accélère ce mouvement. Cette législation impose des normes d'hygiène rigoureuses pour toutes les fromageries, autorisant même la fermeture de toute fabrique non conforme, mais elle comporte une assistance financière aux fabricants qui veulent améliorer leur entreprise¹³. Cette politique favorise la fusion des petites fromageries.

Le journaliste du *Québec laitier* écrit en 1943 :

Depuis quelques années, l'encouragement accordé par le gouvernement fédéral à l'industrie laitière, en ce qui regarde le fusionnement des fabriques, l'amélioration de l'outillage et la construction des chambres de maturation en vue de la production fromagère, a amélioré sensiblement l'aspect des bâtisses et la disposition de l'outillage. [...] Il est intéressant de noter, depuis 1939, la construction de 35 fabriques combinées et de 46 fromageries. Les chambres de maturation améliorées sont au nombre de 479. La restauration de ces chambres a donné lieu généralement à un nouvel aménagement des fabriques¹⁴.

**RÉSOLUTION À ADOPTER PAR L'ASSEMBLÉE DES MEMBRES FONDATEURS
D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE AGRICOLE.**

A une assemblée des producteurs agricoles, tenue le 27 septembre 1979,
à Saint-Guillaume, cty. sous Léiard Langlois.

Après examen de la situation économique du district de Saint-Guillaume

il est proposé par M. Omer Belhumeur

appuyé par M. Quila Bourret

que les producteurs du dit district décident de se constituer en société coopérative agricole sous le nom de

"LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE AGRICOLE DE Benevo de Saint-Guillaume"

avec un capital-actions de cinq (5) actions de dix (\$10.00) piastres par membre ou de dix (10) actions de

~~dix (\$10.00) piastres~~, et chargent M. Gaston Dupin

et M. Henri Michèle

de voir à faire signer les blancs de demande d'incorporation par les cultivateurs intéressés, les contrats

d'achats et de livraison ainsi que de préparer tous documents nécessaires à l'institution de telle société.

Adopté à l'unanimité.

Comme celle de Saint-Thomas-de-Pierreville et d'autres, la nouvelle fabrique de Saint-Guillaume est érigée d'après des plans acceptés par le ministère provincial de l'Agriculture. L'édifice en briques est imposant. Les fromageries construites à l'époque sont, en général, beaucoup plus spacieuses que celles d'autrefois. *Le Québec laitier* précise à ce sujet : « En plus d'assurer l'utilisation économique de l'outillage, la disposition ou l'agencement des pasteurisateurs, des bassins de fromage, de la chambre de réception [du lait], du laboratoire, de la chambre de maturation ou de refroidissement, permet au personnel préposé à la fabrication de travailler aisément¹⁵. » Il y règne également une propreté qu'on ne retrouvait pas toujours dans les petites fromageries de rang.

2.1.3 Les débuts de la Société coopérative agricole de beurrerie (1939-1949)

Les procès-verbaux de la coopérative laitière de Saint-Guillaume ayant disparu, il faut se rabattre sur les rapports annuels transmis au ministère de l'Agriculture, le dossier administratif de la coopérative au même ministère, ainsi que des sources secondaires et témoignages pour en reconstituer les débuts jusqu'en 1949.

La coopérative aurait été formée sur les conseils de l'agronome régional Jean-Baptiste Milette, de l'instructeur agricole Louis Bélisle et de l'abbé Émilien Paillé, alors vicaire de la paroisse¹⁶. On peut lire dans l'histoire de Saint-Guillaume-d'Upton publiée par le frère René Desrosiers en 1983 :

Une première assemblée de cultivateurs fut tenue le 27 septembre 1939 en rapport avec la création d'une telle coopérative. Cette assemblée eut lieu chez Gérard Langlais. MM. Omer Belhumeur, Ovila Bourret, Gaston Arpin, Horace Milette, Jean-Baptiste Sirois, et Donat Côté étaient présents à cette assemblée. On décida alors d'autoriser MM. Arpin et Milette à visiter les cultivateurs de la paroisse, afin de leur faire signer une formule d'inscription comme membre de la Coopérative. De là, il fut tenu plusieurs petites réunions dans le but de discuter du fonctionnement d'une coopérative. Toutefois, tout ne se fit pas sans contestation. En effet, certains producteurs désiraient demeurer indépendants. Néanmoins, lors de la tenue d'une assemblée générale à la salle municipale, on décida d'élire le bureau de direction de la nouvelle coopérative. C'était le 5 septembre 1939¹⁷.

La Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume est constituée le 12 décembre 1939, en vertu d'une autorisation du ministre de l'Agriculture, et cet avis est publié dans *La Gazette officielle du Québec* en janvier 1940. En fait, la date du 12 décembre correspond au dépôt de la demande d'incorporation. Le projet est ensuite analysé avec attention par le directeur du service de l'industrie laitière et l'inspecteur général des coopératives, qui recommandent d'y répondre favorablement. Ce dernier explique au sous-ministre : « Les cultivateurs sont entrés en grand nombre et l'établissement coopératif devrait rallier la majorité de ces derniers¹⁸. »

Malgré son nom, la nouvelle coopérative ne se limite pas à la production laitière. Cette appellation est sans doute choisie pour éviter la confusion avec la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume-d'Upton qui est encore en activité. En réalité, la SCA de beurrerie est organisée à diverses fins, soit l'amélioration et le développement de l'agriculture, la fabrication du beurre et du fromage, la vente et l'achat d'animaux, d'instruments agricoles, d'engrais commerciaux et d'autres objets utiles à la classe agricole, l'achat, la conservation, la transformation et la vente des produits agricoles.

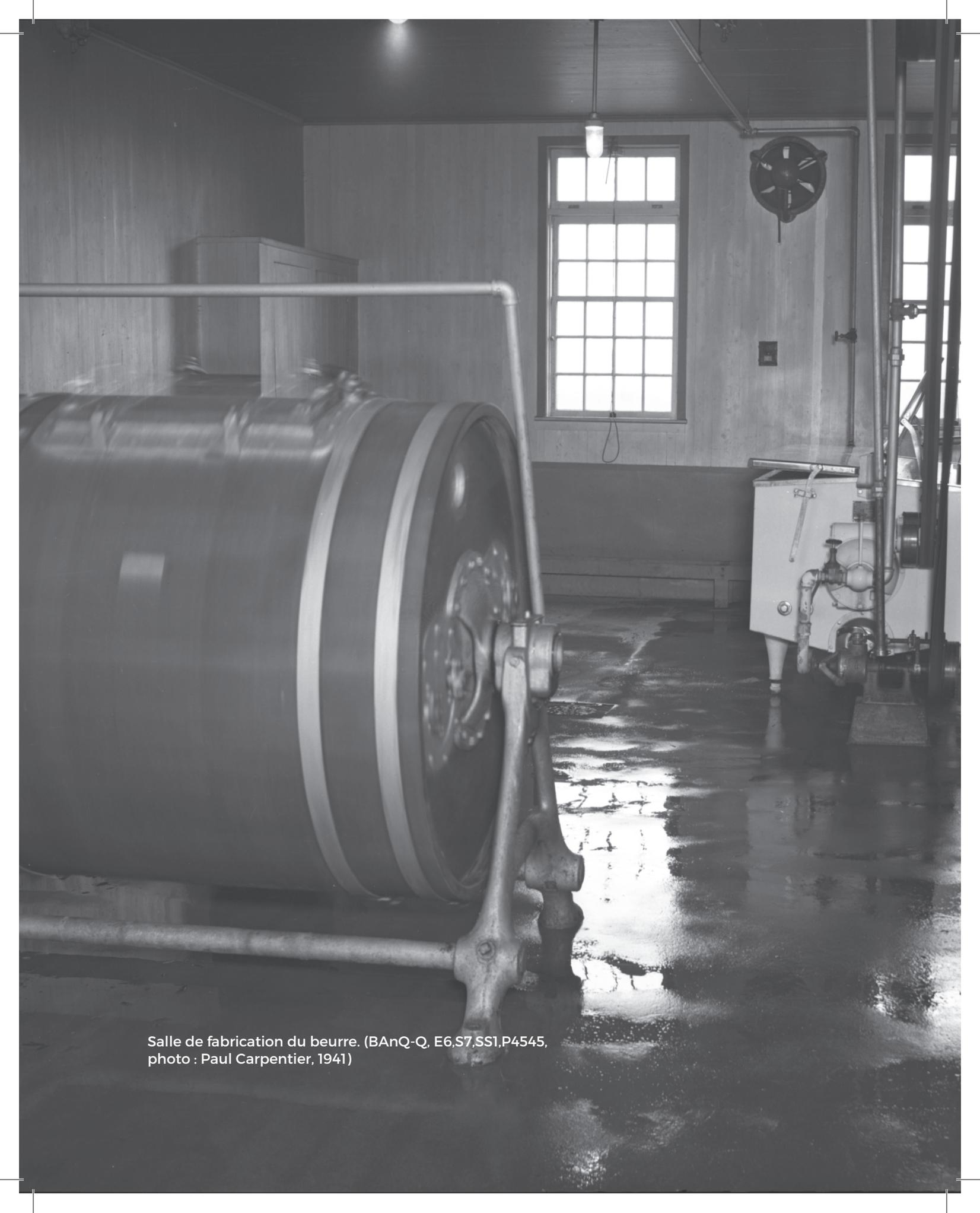


Salle de fabrication de la fromagerie montrant les bassins de fabrication et la presse horizontale pour les meules de cheddar.
(BANQ-Q, E6, S7, SS1, P4538, photo : Paul Carpentier, 1941)



Chambre de maturation du fromage.
(BANQ-Q, E6,S7,SS1,P4540, photo : Paul Carpentier, 1941)





Salle de fabrication du beurre. (BAHQ-Q, E6,S7,SS1,P4545,
photo : Paul Carpentier, 1941)

À l'époque, Saint-Guillaume ne compte plus qu'une seule fabrique, propriété de Morissette¹⁹ & Chapdelaine, qui est approvisionnée par 142 patrons (sur les 170 de la paroisse) totalisant 1200 vaches. En 1938, cette fabrique combinée avait produit 130 000 livres de beurre et 88 000 livres de fromage²⁰. Elle était classée comme un établissement « de troisième ordre ». Selon l'agronome du district, la vieille fabrique devait « être refaite en neuf²¹ », mais ses propriétaires n'étaient disposés à la céder à la coopérative que pour le double de sa valeur réelle. Elle sera finalement acquise pour 4 500 \$, alors qu'elle était estimée à 2 721 \$! Les directeurs avoueront plus tard avoir versé presque 2 000 \$ de plus que l'évaluation « pour acheter la paix²² ».

Afin de bénéficier du programme d'aide fédéral, qui prévoit une aide de 50 % du coût total de construction d'une nouvelle fabrique qui en fusionne une autre, la coopérative s'adresse au ministère de l'Agriculture du Québec pour obtenir une subvention pour acquérir la beurrerie Blanchard de Saint-David²³. Ce projet est cependant abandonné et la coopérative demande plutôt au gouvernement de lui garantir un emprunt pour entreprendre la construction d'une nouvelle fabrique²⁴. Le chef de la division laitière explique au sous-ministre, en octobre 1940 :

Actuellement, ils se voient dans l'obligation de refuser le lait de 40 à 45 patrons, par le manque d'espace, et leur organisation actuelle ne leur permet pas de prendre soin du fromage qu'ils fabriquent pour le lait qu'ils reçoivent.

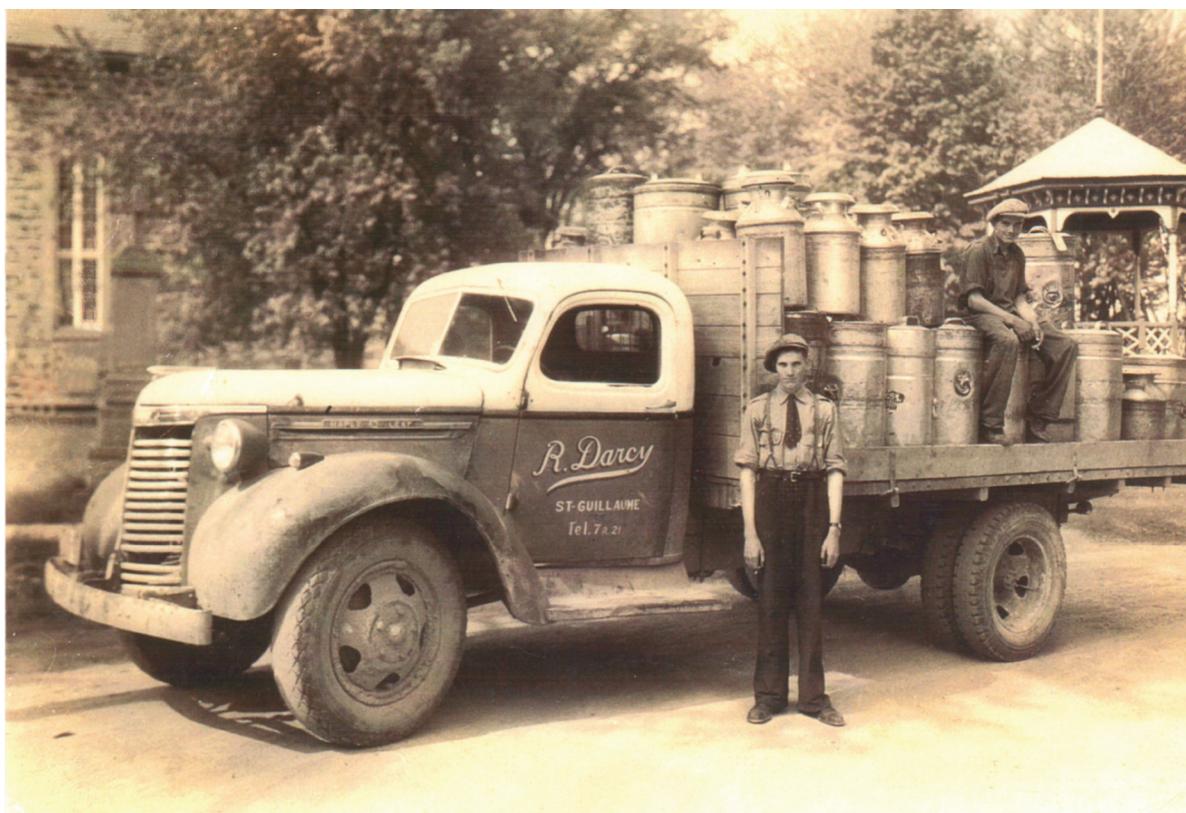
La société a déjà à son crédit deux mois de fabrication, où elle a montré des profits nets de \$ 500. par mois. La valeur de la fabrique et de son outillage devra s'évaluer à environ \$ 20,000. et pourra être considérée comme une des fabriques coopératives les plus prospères et les mieux organisées dans notre province²⁵.

La construction de la fabrique est complétée au début de janvier 1941²⁶, et trois fournisseurs sont ensuite invités à présenter une soumission pour l'équipement suivant :

[...] un pasteurisateur en acier inoxydable, capacité de 400 gallons; une presse à fromage en acier avec douze moules de 15 x 18 pces; un bassin à petit lait en acier cuivré, sans rivets, capacité de 15,000 lbs; un bassin à fromage en acier, capacité de 10,000 lbs, avec agitateur « Baird »; une pompe à eau McDougall, capacité de 1,000 gallons; une pompe sanitaire pour la crème²⁷.

C'est la proposition de la compagnie De Laval, s'élevant à 2 400 \$, qui est retenue.

La garantie d'emprunt est consentie après la fin des travaux²⁸. La fabrique, qui a coûté plus de 22 000 \$, est hypothéquée en faveur du gouvernement pour une somme de 10 000 \$. Et la production peut débuter en avril 1941. Les directeurs de la coopérative reviendront à la charge pour obtenir une subvention pour défrayer une partie du coût de la fabrique²⁹, mais le gouvernement estimait que le capital souscrit par les membres n'était pas suffisamment élevé et qu'ils devaient d'abord fournir leur part d'efforts pour pouvoir compter sur les fonds publics³⁰. La coopérative porte donc son capital privilégié de 1 000 à 6 500 \$³¹. Même si cette nouvelle demande est rejetée, les revenus de la production fromagère lui permettent de dégager des surplus et d'accroître ses réserves. Par contre, elle doit se tourner de nouveau vers le gouvernement en 1948.



Raymond Darcy, debout, et son frère Roméo, sur le camion, travaillent au ramassage du lait à Saint-Guillaume en 1943. (Collection Rosaire Darcy)

LES PREMIERS FROMAGERS

C'est Paul-Émile Laramée, un jeune homme de Saint-François-du-Lac, qui est recruté comme fromager. Il est secondé par Herménégilde Darcy, un fromager d'expérience. Après un séjour d'une année à la fromagerie de Saint-Guillaume, le jeune Laramée est appelé à relever de nouveaux défis à Saint-Hyacinthe. Il est alors remplacé par Herménégilde Darcy qui est assisté par Fernand Vallée. Ce dernier devient ensuite premier fromager en 1944 et il demeurera à l'emploi de la coopérative jusqu'à sa retraite. Quant à Arthur Chapdelaine, l'un des deux anciens propriétaires de la fabrique, il s'occupe de la fabrication du beurre.

À l'origine, la chaudière qui fournit l'énergie à la fromagerie est alimentée au bois. Le lait servant à la fabrication du fromage cheddar est chauffé par l'injection de vapeur dans les parois de la cuve. C'est le jeune Rosaire Darcy qui est chargé de cette corvée du bois de chauffage le matin. Il aide ensuite à la réception et au pesage des bidons.

Source : Entrevue avec Rosaire Darcy, 6 décembre 2014.

Le recrutement des membres se fait sur une très courte période. La coopérative compte 102 membres à sa fondation, en décembre 1939, et 113, à l'été de 1940. C'est ce même nombre qui figure au rapport annuel des coopératives pour 1942. L'effectif s'accroît à 120 en 1943 et à 139 l'année suivante. Il est possible que les membres de la première coopérative se soient alors joints à la SCA de beurrerie. Étant donné que cette dernière déclare des activités avicoles à compter de 1944 et qu'il avait été question de la création d'une coopérative de « mirage classifié des œufs » à l'assemblée générale de mai 1943³², on peut penser que ces services ont été intégrés aux activités de la SCA de beurrerie.

Le nombre de membres se maintient autour de 140, de 1945 jusqu'à 1951. Mais les rapports annuels de la coopérative témoignent des difficultés rencontrées. En effet, le chiffre d'affaires fléchit en 1946-1947 et à nouveau en 1949-1950. Le premier recul s'explique par une baisse importante (38 %) de la production fromagère qui coïncide avec la fin de la guerre. Marcel Julien explique qu'on ne produit alors du fromage qu'une fois par semaine pour les besoins domestiques³³. Même si cette baisse est compensée partiellement, en volume, par une hausse de la production beurrière, les producteurs ne reçoivent pas la même rétribution pour leur lait. On entreprend également la fabrication de la caséine, qui est séchée dans la remise construite à l'arrière de la fromagerie, mais cette initiative s'avère un fiasco³⁴. Le second recul de la production s'échelonne sur deux années, période au cours de laquelle le volume de beurre vendu passe de 292 691 livres au 31 mars 1948, à 133 208 livres en 1949 et à 40 176 livres en 1950. La SCA de beurrerie de Saint-Guillaume fait alors face à un défi de taille!

2.2 La consolidation : le service laitier

La SCA de beurrerie de Saint-Guillaume parviendra non sans peine à consolider son service laitier. Sous la direction de Marcel Julien, embauché comme gérant en 1953, elle conserve son autonomie et s'impose au milieu de chambardements qui font disparaître la plupart des petites beurreries paroissiales. Si elle se donne une vocation régionale, elle se cantonne aux paroisses limitrophes, ce qui fait sa singularité.

2.2.1 L'attrait de la coopérative de Granby (1948-1957)

Saint-Guillaume se retrouve au cœur du territoire desservi par le service laitier de la SCA de Granby. Comme celle-ci dispose d'installations qui permettent de fabriquer une plus vaste gamme de produits, incluant du lait en poudre, elle est mieux équipée pour faire face à l'évolution du marché après la Seconde Guerre mondiale. Son pouvoir d'attraction est considérable et plusieurs coopératives de la région abandonnent leur service laitier et envoient le lait de leurs membres à Granby.

Une assemblée spéciale des membres est convoquée pour le 2 mars 1949 afin de discuter d'une affiliation à la coopérative de Granby pour le service laitier. Le jour venu, le président de la coopérative à vocation régionale, Omer Deslauriers, vient présenter le projet qui prévoit une retenue de 10 sous du 100 livres de lait pour le paiement de la souscription de chaque membre au capital privilégié de la coopérative de Granby. La proposition est acceptée par un vote de 28 contre 7, et les directeurs de la coopérative de Saint-Guillaume sont autorisés à signer le

COMM. NO. _____ DATE 24 mars 1958
 ORDER NO. _____
 VENDU À SOLD TO Coopération Agricole de St Guillaume
 ADDRESS ST Guillaume Co Yamaska
 EXPÉDIER À SHIP TO Do livraison tous semaines
 ADDRESS DO

QUAND EXP. WHEN SHIP	COMMENT EXP. HOW SHIP	CONDITIONS TERMS	ACHETEUR BUYER	VENDEUR SALESMAN
1	York Plate Cooler	usage tel que vu par le Président et Directeurs		1000.00
1	Reservoir à lait externe	usage tel que vu à Sutton par le Président et 3 Directeurs		5500.00
	Le vendeur s'engage à organiser les freins de la remorque à vacuum. A inspecter les pneus et les faire ressembler s'il y a lieu aux frais de l'acheteur			
1	Camion acheté de Raymond Fontaine, Cowansville	avec 4000.00		35000.00

Signature: _____
 Signature: _____
 Signature: _____

Facture pour l'achat du premier camion-citerne, 24 mars 1958. (Archives d'Agrilait, registre des procès-verbaux du bureau de direction)

contrat d'affiliation pour une période de trois ans³⁵. Mais à l'assemblée générale ordinaire tenue au mois de juin, le bureau de direction est chargé de « négocier » cette affiliation³⁶. En fait, le contexte est très différent, car la coopérative de Saint-Guillaume se retrouve avec un déficit de fonctionnement de 6 310 \$.

La situation continue à se détériorer en 1950. À l'automne, les directeurs font des démarches auprès du député du comté de Yamaska, Antonio Élie, afin d'obtenir un « octroi substantiel » du gouvernement provincial³⁷. De plus, les membres qui envoient leur lait ou leur crème à d'autres fabriques sont enjointes à cesser sous peine d'être exclus

de la coopérative et de perdre leur capital et leurs ristournes conformément aux prescriptions de leur contrat³⁸. La coopérative se retrouve au creux de la vague et termine l'année avec un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$.

Les choses commencent à s'améliorer à partir de 1951. En effet, la coopérative décide alors d'acquérir un premier camion d'une capacité de trois tonnes³⁹ et un permis de camionnage est demandé à la Régie des transports⁴⁰. La hausse des prix des produits laitiers et la reprise de la fabrication du fromage contribuent à la relance de la coopérative⁴¹, dont la capitalisation est renforcée par la décision de porter la valeur des parts sociales de 50 à 100 \$ payables par les ristournes créditées. Mais la plus grande partie du lait reçu des membres – les deux tiers en valeur durant l'année laitière 1952-1953 et près de 90 % en 1957-1958⁴² – est vendue à l'extérieur, surtout à la coopérative de Saint-Germain⁴³. Seules les livraisons de crème sont destinées à la fabrication du beurre, mis en marché par Les Produits laitiers de Marieville. La coopérative de Saint-Guillaume vend également un peu de caséine (à une compagnie montréalaise qui fournit la machinerie et assure le transport du produit⁴⁴), de lait de beurre et de lait écrémé. Quant au fromage, il sera fabriqué jusqu'en 1957, mais les quantités produites ne représentent qu'une fraction de la production en temps de guerre.

Il est à nouveau question de la coopérative de Granby en 1954, soit au moment de la construction de l'usine de Notre-Dame-du-Bon-Conseil. À leur réunion du 6 mars, les directeurs accueillent le propagandiste Henri Joly qui vient leur exposer ce projet. Ils conviennent ensuite de tenir une assemblée générale des membres pour les mettre au courant de l'intention

de la coopérative « de fermer la fabrique pour ramasser le lait aux portes⁴⁵ ». Cette réunion ne semble pas avoir été tenue et les activités de la coopérative de Saint-Guillaume se poursuivent sans aucune autre allusion à ce projet. Par contre, une cinquantaine de membres se désistent en 1955, sans doute parce qu'ils envoient désormais leur lait à la nouvelle usine de la coopérative de Granby.

2.2.2 Une beurrerie coopérative en plein essor (1958-1971)

La production laitière reçue par la coopérative de Saint-Guillaume s'accroît dans la seconde moitié de la décennie 1950 et on dépasse, après 1960, les niveaux atteints avant 1945. La nouvelle politique fédérale de soutien des prix du beurre et de la poudre de lait incite la coopérative à accroître sa production beurrère, en vendant désormais son lait écrémé à l'usine de Nicolet, propriété de la laiterie J. J. Joubert Ltée qui a offert d'acheter toute la production disponible⁴⁶. Au printemps de 1958, la coopérative de Saint-Guillaume achète donc un camion-citerne d'une capacité de 32 000 livres et un refroidisseur à plaques, un investissement majeur qui se chiffre à 10 000 \$⁴⁷. D'autres refroidisseurs sont achetés par la suite. Tout en lui conférant une plus grande indépendance, la vente de beurre et de lait écrémé procure des revenus intéressants à la coopérative. En 1963, les ventes de lait atteignent 118 025 \$ et celles de beurre 569 914 \$⁴⁸. Cinq ans plus tard, les ventes sont de 535 266 \$ pour le lait et de 1 295 224 \$ pour le beurre⁴⁹. Après la compagnie Joubert, la Montreal Casein et la compagnie Dalpé et Frères, de Verchères, achètent le lait écrémé provenant de Saint-Guillaume⁵⁰.

Après une vingtaine d'années d'usage, les installations de la fabrique sont peu à peu remplacées par de nouveaux équipements. De 1960 à 1964, on achète une baratte à beurre (fabriquée par la compagnie Gosselin de Drummondville) d'une capacité de 2 000 livres qui remplace la baratte en bois, deux séparateurs pour extraire la crème d'une capacité de 11 000 livres à l'heure, une laveuse à bidons, une chaudière à vapeur fonctionnant à l'huile de 100 forces⁵¹. En 1963, le grand bassin à fromage qui ne sert plus est mis à la disposition de l'Œuvre des terrains de jeu pour servir de piscine⁵². En 1968, on investit dans une nouvelle installation pour la pasteurisation de la crème et dans des réservoirs pour l'entreposer⁵³. En 1969, les immobilisations principales servent à l'achat d'un silo d'une capacité de stockage de 20 000 livres, de la compagnie Eastern Industries, et à la réparation du réservoir principal de la fabrique d'une capacité de 50 000 livres⁵⁴. En 1970, on ajoute une seconde baratte à beurre usagée pour faire face à l'augmentation des réceptions de lait⁵⁵.

La coopérative de Saint-Guillaume ne fait pas que transformer la production de ses fournisseurs. Comme la plupart des entreprises laitières à la même époque, elle travaille à augmenter les rendements des vaches. À compter de 1964, elle assume les frais de l'insémination artificielle, pour un maximum de cinq vaches par troupeau. Le programme est offert à l'ensemble de ses fournisseurs de lait, qu'ils soient sociétaires ou non⁵⁶. Cette politique est poursuivie jusqu'en 1968⁵⁷.

La coopérative se soucie également de l'amélioration de la qualité du lait. Celle-ci est l'objet de contrôles stricts à l'arrivée des bidons à la fabrique. À l'automne de 1961, il est résolu d'envoyer un employé pour visiter les cultivateurs dans le but de leur prodiguer des conseils⁵⁸.

On les incite alors fortement à s'équiper de refroidisseurs à bidons en versant une prime sur le lait refroidi⁵⁹. À la fin de 1964, un emprunt de 5 000 \$ est contracté à la Banque Provinciale pour financer l'achat de ces refroidisseurs de ferme⁶⁰. Le coût est remboursé à même la prime payée au cultivateur. En 1969, le lait non refroidi est payé 3,35 \$ du 100 livres et celui qui est refroidi en bidons 3,50 \$. C'est cependant le lait en vrac qui rapporte le plus, soit 3,65 \$⁶¹.

La collecte du lait en vrac constitue un autre pas en avant pour la coopérative et ses patrons. Les lourds bidons qu'il fallait laver après chaque usage sont utilisés jusqu'au début des années 1970, mais la coopérative de Saint-Guillaume équipe l'un de ses camions d'une pompe et des accessoires pour le ramassage du lait en vrac au printemps de 1964⁶². En décembre de la même année, elle inscrit l'un de ses employés au cours d'expert essayeur de lait en vrac offert à Granby⁶³. C'est toutefois à la fin de la décennie que la nouvelle technologie s'imposera. Le gérant s'occupe lui-même de la vente des citernes réfrigérantes, communément appelées *bulk tanks*⁶⁴. Deux autres camions-citernes sont achetés en 1968⁶⁵ et en 1969, et une annexe est construite devant la beurrerie pour recevoir le lait en vrac et y faire le lavage des réservoirs⁶⁶.

2.2.3 La régionalisation des usines laitières

En 1960, les membres de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume viennent presque exclusivement de la paroisse même. Les listes annuelles des membres n'indiquent malheureusement pas leur lieu de résidence. Par contre, la liste des comptes clients du 31 janvier 1960 comprend un seul débiteur (sur 23) de l'extérieur, soit de Saint-David⁶⁷, alors que celle du 31 janvier 1964 en inclut 22 (sur 74) venant de cinq paroisses voisines de Saint-Guillaume⁶⁸. De 123, en 1960, le nombre de membres s'accroît chaque année pour se situer à 256 en 1971. Cette augmentation est le fruit d'une expansion territoriale par l'intégration des fournisseurs d'autres fabriques de la région.

En 1960, la coopérative procède à l'achat du commerce de beurre ainsi que des droits et privilèges de fabrication de la fabrique N° 3254 appartenant à une dame Duhaime de Pierreville⁶⁹. À la fin de 1964, c'est la fromagerie de Saint-Marcel qui est acquise pour une somme de 15 000 \$, incluant la subvention versée par le gouvernement provincial (5 000 \$), une somme équivalente payée comptant et le dernier tiers à 0,05 \$ du 100 livres de lait apporté à la fabrique durant les deux années suivantes⁷⁰. En fait, au moment de cette transaction, la coopérative reçoit déjà le lait de Saint-Marcel⁷¹. Ces acquisitions entraînent une hausse importante des volumes de lait qui doublent de 1960 à 1961, forçant un réaménagement des circuits de collecte de la production des fournisseurs⁷².

En fait, c'est toute l'industrie laitière québécoise qui se restructure sur une base régionale après 1960. La division laitière de la Coopérative fédérée de Québec, dirigée par Philippe Pariseault, qui est aussi directeur général de la Coopérative agricole de Granby, planifie une intégration des coopératives laitières locales en 10 coopératives régionales. Les industriels laitiers élaborent leur propre plan de regroupement en neuf usines régionales. La Loi favorisant l'aménagement et la modernisation d'usines laitières régionales, sanctionnée en août 1967, fournit le cadre juridique à ce processus. Elle comporte une aide financière à la fusion sous forme de garantie d'emprunt et de contribution à l'amortissement de la dette.

En 1966, le secrétaire gérant de la coopérative de Saint-Guillaume s'adresse au ministre de l'Agriculture pour s'enquérir de l'existence d'un plan pour la région de Yamaska⁷³. La coopérative envisage alors de se doter d'une fabrique de poudre de lait. Elle compte 174 membres et 200 autres fournisseurs, qui lui procurent la matière première transformée en beurre à la fabrique ou encore vendue à Dalpé et Frères. Il s'agit, en fait, de rapatrier à Saint-Guillaume la transformation du lait écrémé en poudre effectuée par l'entreprise de Verchères. Après avoir analysé le dossier, le conseiller technique du ministre répond à Marcel Julien :

Le contexte actuel d'organisation de la production agricole a atteint un stade où il y a lieu de prévoir une centralisation plus ou moins accentuée des usines laitières. Si l'on considère que dans votre région il existe déjà des usines à volume assez élevé notamment à Plessisville, Notre-Dame du Bon-Conseil, Drummondville, Granby, St-Germain de Grantham, etc., il serait difficile pour le ministère de susciter à ces usines une compétition additionnelle en subventionnant l'usine que vous proposez à St-Guillaume d'Upton⁷⁴.

Le 16 mars 1967, les bureaux de direction des coopératives de Saint-Hugues et de Saint-Simon dans le comté de Bagot rencontrent celui de Saint-Guillaume en vue de discuter d'un projet de fusion⁷⁵. Les directeurs conviennent de solliciter un rendez-vous avec le ministre ou le sous-ministre, mais le Ministère exige d'avoir plus d'informations sur le projet de consolidation envisagé⁷⁶.

En avril 1967, le président et le gérant de la coopérative de Saint-Guillaume sont autorisés à entreprendre de nouvelles démarches en vue de la régionalisation⁷⁷. Même si le volume de lait s'accroît de 16,7 % de 1967 à 1968, aucune nouvelle fusion n'est complétée jusqu'à l'acquisition des routes de lait et du permis de la fabrique de Yamaska-Est, appartenant à Dalpé et Frères, en décembre 1969⁷⁸.

Une proposition de fusion est faite à la SCA du Quatrième Rang de Saint-David et une offre formelle d'achat est déposée au mois d'août 1970⁷⁹. L'année suivante, la coopérative s'intéresse à l'achalandage de la beurrerie de Saint-Simon et de la fromagerie de Pierreville⁸⁰. Dans la région Drummond-Yamaska, c'est cependant la coopérative de Saint-Germain qui est la plus active au chapitre des fusions. En effet, elle absorbe 12 coopératives paroissiales, dont celles de Saint-Hugues, Quatrième Rang de Saint-David, Saint-Eugène et Saint-Majorique, qui ceinturent le territoire de Saint-Guillaume⁸¹. Même si certains producteurs de ces paroisses envoient leur lait à la beurrerie de Saint-Guillaume, l'avenir de celle-ci paraît très incertain, d'abord parce que le beurre est un produit peu rémunérateur et, surtout, parce que sa consommation est alors en déclin.

2.2.4 Le transport du lait

L'organisation du transport du lait est envisagée dès 1949⁸², mais c'est en 1951 que le service sera finalement organisé pour enrayer la saignée de fournisseurs au profit des coopératives voisines de Saint-Germain et de Saint-Bonaventure⁸³. Le premier camionneur recruté par la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume est William St-Laurent. Il remet sa démission au printemps de 1951 et est remplacé par René Baillargeon⁸⁴. Ce dernier demeurera à l'emploi de la coopérative durant quelques années. Au début des années 1960, la coopérative recueille elle-même le lait des producteurs de Saint-Guillaume, mais c'est un camionneur travaillant sur une base contractuelle, Donatien Boisvert, qui assure le ramassage du lait de Saint-David, Saint-Bonaventure et d'une partie de Saint-Guillaume. Marcel Chamberland transporte le lait de Saint-Marcel après la vente

de sa fromagerie en 1964, Léo-Paul Bourret celui de Saint-Eugène et Viateur Arel celui de Yamaska, Saint-François et Saint-Gérard⁸⁵. Les contrats pour le ramassage du lait sont revus chaque année et les frais de transport sont partagés entre la coopérative et les cultivateurs.

Durant les années 1950, les camions transportent non seulement des bidons de lait, mais également de la moulée et même du charbon⁸⁶! Au début des années 1960, la coopérative dispose de quatre camions, dont deux camions-remorques avec citernes. En 1969, cette flotte est constituée de six camions à plateforme de marque Chevrolet et GMC et de trois camions-



Rosaire Darcy pose fièrement à côté d'un camion-remorque avec citerne acheté au début des années 1960. (Collection Rosaire Darcy)

citernes. En décembre 1968, des « annonces » pour identifier chacun des véhicules au nom de la coopérative sont commandées à la compagnie Curtis Industries⁸⁷. Les camions qui circulent sur le territoire contribuent à mieux faire connaître la coopérative. Par contre, l'entretien de ces véhicules représente une dépense importante. C'est en vue de réduire les coûts qu'un réservoir à essence est installé dès 1958⁸⁸ et qu'un garage servant à la fois à la réparation mécanique des camions et à leur remisage est construit au nord-est de l'entrepôt en 1962⁸⁹.

2.3 La consolidation : le poste de mirage et l'approvisionnement de la ferme

Tout en s'occupant principalement d'industrie laitière, la coopérative de beurrerie de Saint-Guillaume élargit peu à peu son champ d'activité. Après le mirage des œufs, elle se lance dans la vente de moulée, puis dans la distribution du pétrole.

Le poste de mirage des œufs se veut d'abord et avant tout un service offert aux membres. Les postes enregistrés de classement des œufs se multiplient dans le cadre de l'effort de guerre canadien⁹⁰. La réglementation fédérale, entérinée par le gouvernement québécois en 1941, est à l'origine de cette évolution. Le mireur est rétribué à la pièce pour mirer et classifier les œufs consignés. Il voit aussi à la répartition du paiement entre les fournisseurs. En 1949, Candide Fontaine prend la relève de Montcalm Fafard dans ce rôle⁹¹. À compter de 1950, c'est Fernand Vallée – sauf de 1953 à 1957, où le mireur est Camille Gélinas⁹² – qui assumera cette tâche, en plus de son travail à la fabrique⁹³. Le poste de mirage des œufs demeure en activité jusqu'en 1970. Il est fermé en raison d'une baisse de volume et de la régionalisation de la commercialisation, dans le cadre du plan conjoint de la Fédération des producteurs d'œufs du Québec⁹⁴.

LE COUVOIR COOPÉRATIF DE SAINT-GUILLAUME

En plus de son poste de mirage, établi en 1943, Saint-Guillaume a possédé un couvoir coopératif durant plusieurs années, le premier datant des années 1930. Mais le Couvoir coopératif de Saint-Guillaume est mis sur pied officiellement le 7 octobre 1948, à l'initiative de Louis Bélisle, instructeur avicole de Saint-François-du-Lac. À l'époque, le Québec compte une centaine de ces postes d'incubation des œufs, qui constituent la base du développement de l'aviculture industrielle dans la province. Jusqu'à sa liquidation en 1964, le couvoir regroupe un total de 26 membres et réalise un chiffre d'affaires de quelques milliers de dollars. Le 22 juin 1962, le bureau de direction adopte une résolution autorisant la signature du contrat de vente des installations du couvoir à Montcalm Fafard. Les opérations de cette année-là se soldent par un important déficit, ce qui précipite les choses, mais l'heure est à la consolidation des couvoirs coopératifs. C'est la Fédérée qui assurera la relève.

Source : BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1899/48, Couvoir coopératif de Saint-Guillaume, comté de Yamaska, déclaration de formation, 1948-1965. *Rapport des sociétés coopératives agricoles de la province de Québec*, Québec, Ministère de l'Agriculture, Division de la coopération, Service de l'économie rurale, 1948-1964. Jean-Baptiste Roy, *Histoire de l'aviculture au Québec*, Québec, Ministère de l'Agriculture, 1978, p. 49-52.

La coopérative de Saint-Guillaume rapporte des ventes d'animaux après la Guerre et cette activité représente une proportion significative de son chiffre d'affaires durant quelques années. Certains membres envoient toujours des animaux vivants à Montréal durant les années 1950, mais seule la vente d'œufs figure alors au bilan de l'entreprise.

La décision de se lancer dans le commerce de la moulée⁹⁵ est liée à l'embauche de Marcel Julien. Elle permet de tirer un meilleur profit du camion tout en rendant service aux fournisseurs de la coopérative. L'entrepôt à moulée doit être agrandi après 1960 afin de répondre aux besoins diversifiés des éleveurs. La coopérative s'approvisionne dans le réseau coopératif, soit auprès de la meunerie de Sainte-Rosalie et, pour les moulées spécialisées, de la Fédérée. Les inventaires de fin d'année révèlent que la moulée est la principale fourniture vendue aux membres et aux autres clients de la coopérative. La coopérative maintient aussi en stock, pour l'alimentation animale, de la pulpe de betterave qui provient de la raffinerie de sucre de Saint-Hilaire.

En plus de la moulée, le secteur de l'approvisionnement de la ferme offre une variété de produits. L'inventaire au 30 janvier 1960 relève les produits suivants : de la chaux hydratée, des blocs de sel, de la corde à lieuse, de la broche à foin, des clous à tôle, de l'huile à moteur, des pneus, de l'huile à mouche, des filtres pour le lait⁹⁶. Des inventaires subséquents contiennent des semences, produits phytosanitaires, médicaments pour les animaux, pièces de trapeuses, couloirs, chaudières à lait, produits de lavage, broche à clôture, fils barbelés, tôle, clous, batteries, filtres à l'huile, antigel, etc.

De 1961 à 1971, l'approvisionnement de la ferme représente en moyenne 11,5 % des revenus de la coopérative. Le hangar à moulée devient un véritable entrepôt en 1961 lorsqu'il est agrandi de 50 pieds par 28⁹⁷. La construction sera de nouveau allongée en 1964 sur le terrain disponible à l'arrière du bâtiment pour augmenter l'espace d'entreposage et le bureau qui est alors doté d'une chambre forte⁹⁸. En 1969, la coopérative se retrouvant encore à court d'espace, une annexe sur deux étages, soit un sous-sol et un rez-de-chaussée (en bois lambrissé en tôle), est proposée au magasin et au bureau⁹⁹. L'année suivante, les travaux portent sur l'entrepôt et le garage au sud-ouest près du ruisseau¹⁰⁰. Ces différents ajouts témoignent des progrès constants de la coopérative.

Un nouveau service est offert à compter de 1967, soit la distribution des produits pétroliers. Dans un premier temps, la coopérative de Saint-Guillaume concède à la coopérative de Saint-Simon le privilège de livrer sur son territoire le carburant et le mazout¹⁰¹. Quatre ans plus tard, une station-service est aménagée à Saint-Guillaume. Par l'entremise de la coopérative de Saint-Simon, la Fédérée procède à l'installation des réservoirs et la coopérative de Saint-Guillaume voit à la construction du poste d'essence et à l'asphaltage du terrain¹⁰². Cette station est aménagée à côté de la balance publique de 60 tonnes installée en 1968¹⁰³. Selon une note de Marcel Julien, c'est Raoul Melançon, un résident du village, qui avait été le premier utilisateur de la balance géante, de marque Fairbanks-Morse, pour peser une remorque chargée de foin.

2.4 Le personnel de la coopérative

La coopérative fonctionne avec un personnel très limité à ses débuts. En 1949, Arthur Chapdelaine est encore le beurrier et Fernand Vallée est le fromager¹⁰⁴. En plus de son travail de fabricant, Chapdelaine est responsable des opérations depuis que le gérant a été remercié de ses services, en 1948. Le secrétariat, en particulier le calcul de la paie de lait des patrons, est assuré par le secrétaire de la municipalité de Saint-Guillaume¹⁰⁵. L'engagement de Marcel Julien, à titre de secrétaire, en 1953 constitue un jalon important dans l'histoire de l'entreprise. Il devient, en effet, le premier à occuper ce poste à temps plein¹⁰⁶. Outre Vallée et Julien, le camionneur René Baillargeon et l'assistant Rosaire Darcy complètent l'effectif de la coopérative en 1957¹⁰⁷.

En 1961, le personnel est formé du gérant et de sept employés: Fernand Vallée, Germain Dufault, Marcel Fleurent, Hubert Gervais, Rosaire Darcy, Yvon Paradis et Claude Gélinas¹⁰⁸. En 1967, ce nombre atteint la douzaine: 10 à la fabrication et au transport, et 2 à l'administration¹⁰⁹. Durant les mois d'hiver, la beurrerie fonctionne toutefois au ralenti avec une main-d'œuvre réduite à sept personnes. Jusqu'en 1967, les conditions d'embauche sont négociées avec chaque employé en début de saison. À cette date, une première politique salariale est adoptée¹¹⁰: les employés sont payés au salaire de base de 70 \$ pour une semaine de 50 heures et ils reçoivent 1,50 \$ pour les heures supplémentaires. Ils ont droit à deux semaines de vacances, soit une en été et une autre en hiver. C'est aussi à ce moment que les employés commencent à poinçonner leur temps, à la suite de l'achat d'un horodateur.

Si les employés à la fabrication possèdent des qualifications professionnelles, la plupart des tâches n'exigent qu'un simple apprentissage. Quant au travail de bureau relié aux opérations commerciales, il demeure assez limité: calcul des paies de beurrerie et des salaires des employés, gestion des comptes et des livraisons de produits aux clients. Ce sont les directeurs qui voient eux-mêmes aux principales immobilisations et qui participent à la prise d'inventaire de la fin d'année.



Les employés de la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume, en 1942.
De gauche à droite : un inspecteur du gouvernement, Rosario Généreux, secrétaire, Rosaire Darcy,
Arthur Chapdelaine, Paul Michaud et Herménégilde Darcy.
(BAnQ-Q, E6, S7, SS1, P6497, photo : François Fleury, 1942)

La machinerie et l'outillage pour le transport, la conservation et la transformation du lait représentent de loin la plus grande part des immobilisations. L'équipement de bureau se résume à peu de choses au début. En 1955, on approuve l'ajout de casiers pour contenir les factures des acheteurs de moulée et une « factureuse » pour l'enregistrement de celles-ci¹¹¹. En 1958, on recouvre le plancher de ciment en bois pour plus de confort et on augmente les capacités de rangement¹¹². Puis, c'est la sécurité qui retient l'attention avec l'achat en 1960 d'un coffre-fort, afin de protéger les livres, et l'installation en 1965 d'un système d'alarme¹¹³. Machines à écrire et à additionner facilitent le travail de bureau, mais l'expansion augmente les tâches du gérant, qui est autorisé en 1970 à embaucher une secrétaire, madame Roland Gélinas¹¹⁴.

2.5 La vie coopérative

Pouvoir démocratique et participation économique des membres, autonomie et indépendance, engagement envers la communauté, intercoopération, tels sont les principes qui inspirent les directeurs de la coopérative de Saint-Guillaume.

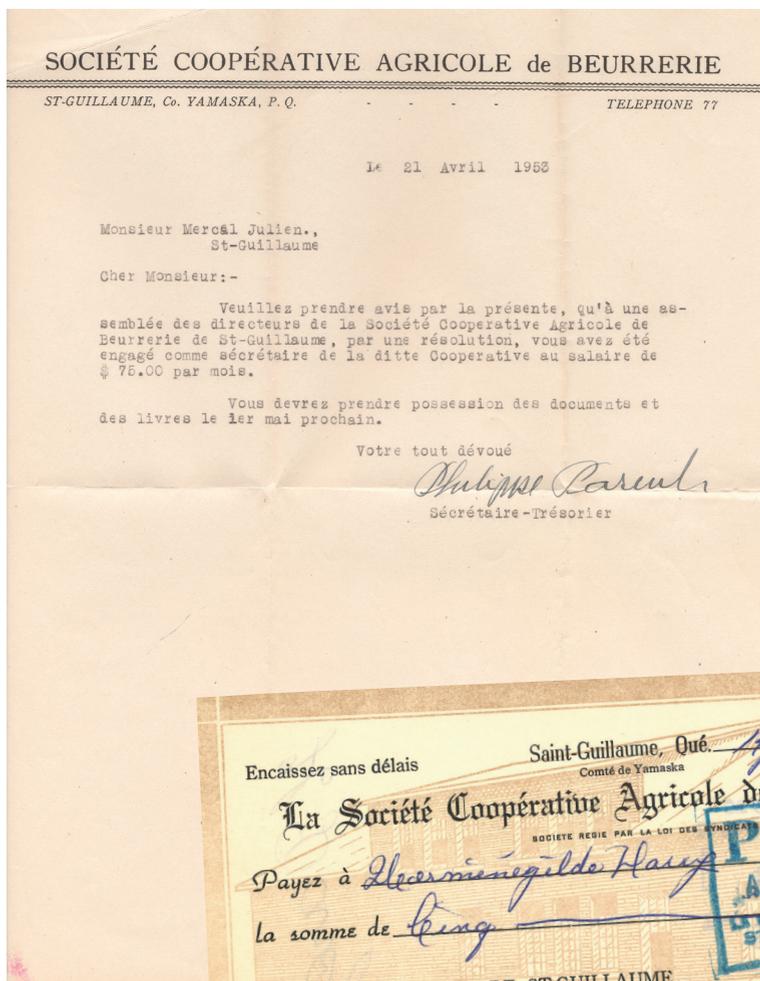
2.5.1 Les directeurs : des leaders dans leur communauté

L'assemblée générale est convoquée par le président et le secrétaire-trésorier à la fin de l'année. Au début, elle se tient dans la fabrique, puis on déménage à la salle municipale. Le président récite d'abord la prière. C'est l'auditeur du Service de l'économie rurale du ministère de l'Agriculture qui agit comme vérificateur; il donne un état de l'actif et du passif ainsi que le compte rendu des opérations de l'exercice financier. Le bilan est approuvé ainsi que la répartition des trop-perçus proposée par le bureau de direction. Et l'assemblée se termine par l'élection des directeurs, suivie parfois par quelques allocutions ou encore la vente à l'enchère d'équipements usagés provenant de la fabrique. Le bureau de direction se réunit ensuite pour choisir son président et son vice-président. À compter de 1971, les directeurs seront élus pour un mandat de trois ans et l'audition des livres ne sera plus assurée par le ministère de l'Agriculture, ce qui obligera à avoir recours aux services d'un comptable agréé¹¹⁵.

Dix personnes assument la présidence de la coopérative de 1939 à 1971. Omer Hébert est celui qui occupe le poste le plus longtemps, soit de 1953 à 1962, une période marquée par une croissance régulière du chiffre d'affaires. Le président fondateur, Donat Côté, qui est aussi président du cercle local de l'UCC de 1930 à 1945¹¹⁶, mène à bien l'épineux dossier de l'acquisition de la fromagerie Morvan & Chapdelaine et de la construction de la nouvelle fromagerie. Son successeur, Adélard Cartier, est un cultivateur très en vue puisqu'il préside le cercle agricole de 1924 à 1945¹¹⁷. Cet éleveur d'animaux de race pure sera remplacé en 1945 par Noé Lanoie qui faisait partie du premier bureau de direction¹¹⁸. Ces leaders naturels sont très représentatifs des gens qui vont assumer la charge après eux, certains étant plus proches de l'UCC, qui deviendra l'UPA (Union des producteurs agricoles) en 1972, d'autres plus favorables aux coopératives.

TABLEAU 3 : Les premiers présidents de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume

M. Donat Côté	de 1939 à 1943
M. Adélard Cartier	de 1943 à 1945
M. Noé Lanoie	de 1945 à 1946
M. Elphège Vanasse	de 1946 à 1948
M. J.-Hector Doyon	de 1948 à 1953
M. Omer Hébert	de 1953 à 1962
M. Henri Gervais	de 1962 à 1964
M. Wilfrid Paulhus	de 1964 à 1966
M. Jean-Paul Lanoie	de 1966 à 1971
M. Guy Lacharité	de 1971 à 1972



Lettre d'embauche de Marcel Julien, 21 avril 1953. (Archives d'Agrilait, registre des procès-verbaux du bureau de direction)

Spécimen de chèque utilisé par la coopérative de Saint-Guillemme durant les années 1950. (Collection Rosaire Darcy)



Le renouvellement des sièges au bureau de direction se fait sous le signe de la continuité. Ainsi, la même équipe demeure en place de 1956 à 1961. De 1948 à 1971¹¹⁹, une trentaine de candidats seulement se partagent les cinq postes de directeurs. Pour les trois présidents qui succèdent à Omer Hébert, la nomination survient au terme d'un engagement de plusieurs années au service de la société. Wilfrid Paulhus, par exemple, est élu directeur pour la première fois en 1950. Par ailleurs, il faut parler d'une implication familiale dans certains cas, notamment les Lanoie, les Gervais, les Beaugard, dont plusieurs membres siégeront comme directeurs au fil des ans et même sur plus d'une génération.

Le ministre de l'Agriculture, Laurent Barré, reprochait en 1951 aux directeurs de la coopérative de ne pas avoir tenu compte des avertissements des inspecteurs chargés de vérifier les livres. Il rappelait à son collègue, le député de Yamaska, qui était intervenu au nom du bureau de direction afin d'obtenir une aide spéciale pour éponger les déficits qui avaient été accumulés après 1947 : « Il faut que les cultivateurs se rappellent que le gouvernement ne peut porter les responsabilités de l'administration des coopératives qui sont libres de leur administration¹²⁰. » Il semble que le message ait été entendu par ceux qui prendront la relève durant les années 1950.

Société Coopérative Agricole St-Guillaume

AVIS D'ASSEMBLEE

Monsieur,

Avis vous est par les présentes donné, que l'assemblée générale annuelle de la Société Coopérative Agricole de St-Guillaume aura lieu à la salle municipale de St-Guillaume, mardi le 7 avril 1964 à 2.00 heures p.m.

Re : — Rapport du vérificateur — Election du bureau de direction.

HENRI GERVAIS
président

MARCEL JULIEN
secrétaire

St-Guillaume, 27 mars 1964

Avis de convocation à l'assemblée générale. (Archives d'Agrilait, *Rapport annuel*, 31 janvier 1964)

2.5.2 La participation des membres

Une liste des souscripteurs de capital, datée du mois de janvier 1952, révèle que 129 des 147 membres de la coopérative viennent de Saint-Guillaume. Hormis six paroissiens de Saint-Edmond, les sociétaires de l'extérieur résident dans des villes (Montréal, Drummondville, Saint-Hyacinthe, Sorel) et un vit aux États-Unis. À cette époque, le nombre de membres actifs se confond avec celui des patrons qui approvisionnent la fabrique. Par contre, la proportion de simples fournisseurs de lait s'accroît par la suite. En 1967, par exemple, 60 % des 390 fournisseurs de lait et 5 de crème ne sont pas membres de la coopérative de Saint-Guillaume¹²¹. Dix ans plus tôt, les membres comptaient pour 80 % des activités de la beurrerie. On observe d'ailleurs le même phénomène au service de l'approvisionnement de la ferme, où 73,3 % des ventes étaient faites aux membres, en 1958-1959, contre 58,2 %, en 1968-1969¹²².

À la fin des années 1960, les membres viennent de plusieurs paroisses, mais tous les directeurs demeurent à Saint-Guillaume. Une résolution est soumise à l'assemblée annuelle du 9 avril 1970 pour assurer une représentation équitable. Le projet soumis aux membres prévoit une division en quatre territoires. La zone 1, correspondant à Saint-Guillaume, se retrouve avec quatre directeurs au lieu de cinq et les autres zones ont droit à un représentant chacune. La zone 2 comprend Saint-Edmond, Saint-Majorique et Saint-Nazaire; la zone 3 se limite à Saint-Eugène et Sainte-Hélène; enfin, la zone 4 va de Saint-Marcel jusqu'à Saint-Bonaventure, en passant par Saint-David. La motion est adoptée par 40 voix contre 20¹²³. Cela ne change rien au fonctionnement de la coopérative, mais le nouveau conseil reflète davantage la composition du sociétariat.



Les fondateurs de la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume en 1939. De gauche à droite: Soter Bélisle, directeur, Adrien Thibault, directeur, Alphonse Doyon, vice-président, Donat Côté, président, l'abbé Émilien Paillé, vicaire, M. Duquette, inspecteur, Noé Lanoie, directeur, Jean-Baptiste Milette, agronome régional, Louis Bélisle, instructeur avicole. (Collection Suzanne Côté)

2.5.3 Les relations extérieures

Au chapitre des relations extérieures, la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume est au diapason des autres coopératives laitières. Elle est en contact régulier avec le ministère de l'Agriculture du Québec, plus précisément des services de l'industrie laitière et de l'économie rurale, et elle partage les préoccupations du mouvement coopératif agricole, qui voit son rôle dans la mise en marché du lait être remis en question par l'avènement des plans conjoints.

Ses relations avec la Coopérative fédérée demeurent assez restreintes au début des années 1950, comme en témoigne un relevé des transactions effectuées en 1952¹²⁴. Invité à prendre la parole à l'assemblée générale tenue en mars 1954, un agronome du Service des relations extérieures de la Fédérée lance un appel aux membres pour effectuer les achats et les ventes avec la centrale¹²⁵. À la fin des années 1960, les relations commerciales se sont assurément resserrées, et la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume profite également des représentations effectuées par la Fédérée au nom de ses membres.

Après une période d'harmonie, les relations entre le syndicalisme agricole et la coopération redeviennent un enjeu important dans le contexte de l'application du plan conjoint du lait industriel, en 1966. Au départ, ce nouvel outil de négociation des conditions de mise en marché s'appliquait aux fournisseurs d'usines privées de transformation. Les membres des coopératives y échappaient en vertu du lien contractuel avec leur organisation. Cependant, la Fédération des producteurs de lait industriel, instituée en 1966, fait accepter un plan conjoint s'appliquant à tous les producteurs. La présence de simples patrons et de membres en règle au sein des coopératives qui, à l'instar de celle du canton de Granby, avaient acquis des entreprises privées aurait rendu, autrement, les négociations difficiles.

L'imbroglia durera quelques années. Le plan conjoint prévoyait un prélevé de 3,5 cents le 100 livres de lait pour couvrir les frais d'administration. Les directeurs de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume autorisent, en août 1967, le prélèvement de cette somme sur la paie des non-membres, à condition que la coopérative de Saint-Germain fasse de même¹²⁶. Le sujet brûlant est de nouveau discuté à la fin de l'année et le bureau de direction approuve à l'unanimité la perception de cette cotisation à compter de janvier 1968, mais « après discussion avec un groupe de producteurs » il est finalement décidé d'attendre la décision des autres fabriques laitières¹²⁷. Cette valse-hésitation des directeurs traduit alors moins une volonté des coopératives de faire front commun qu'une crainte de perdre des patrons au profit de la compétition¹²⁸. Au début de 1969, les directeurs de la coopérative de Saint-Guillaume se désistent finalement de la requête d'injonction de la Fédérée contre la Fédération des producteurs de lait industriel de l'UCC et la Régie des marchés agricoles, et décident de se conformer au règlement du plan conjoint¹²⁹.

À l'échelle de la municipalité, la coopérative se comporte en citoyen responsable. Alimentée en eau par un puits artésien, la fabrique située à la limite du village de Saint-Guillaume dispose de ses eaux résiduaires dans deux grands puisards. Ce système d'épuration répond aux normes du temps et il sera amélioré par la suite. La beurrerie représente, par ailleurs, le plus important employeur de la paroisse, et son bilan social ne se réduit pas aux salaires versés. En effet, les achats (plus particulièrement les camions) sont toujours effectués auprès de commerçants de la région et les contrats de construction sont confiés à des entrepreneurs locaux. Enfin, la coopérative soutient financièrement certains organismes paroissiaux en acceptant de les commanditer. La plus importante contribution est un don de 500 \$ pour les travaux de rénovation de l'église, en 1968¹³⁰.

C'est afin de conserver cet important actif dans la région de Saint-Guillaume que les directeurs de la coopérative se mobilisent à l'automne de 1971. Après 30 ans d'existence, le sort de la coopérative se joue en moins de 3 mois. Au moment où le prix du fromage connaît une hausse très substantielle, passant de 0,45 \$ à 0,75 \$ la livre, deux possibilités s'offrent aux membres, soit la construction d'une nouvelle fromagerie ou la fusion à Granby, qui a alors le vent dans les voiles.

2.6 Un tournant : fusion ou diversification

En septembre 1971, le bureau de direction de la coopérative de Saint-Guillaume décide de demander un permis pour la fabrication de fromage cheddar, suisse et brick¹³¹. Pour ces deux derniers produits, une entente d'exclusivité a été conclue avec Les Produits laitiers Mont St-Hilaire. Marcel Julien fait valoir à la Régie des marchés agricoles qu'au prix de soutien versé par le gouvernement fédéral pour la production de fromage cheddar, soit 0,54 \$ la livre, le revenu additionnel pour le producteur se situe à 0,75 \$ (sur la base d'un rendement de 9,3 livres du 100 livres de lait). La même quantité de lait donne 4,2 livres de beurre, à 0,67¼ \$ la livre, et 95 livres de lait écrémé, à 1,71 \$ la livre¹³². Il mentionne aussi qu'il existe alors très peu de producteurs de fromage suisse et brick.

Quelques jours avant la tenue de l'audience de la Régie des marchés agricoles, la compagnie Lactantia avait fait part de son intention de poursuivre ses activités à son poste de réception de lait de Saint-David, qui avait été incendié en juin, et avait même proposé à ses fournisseurs une surprime, à la suite de la conclusion d'une importante transaction avec un pays étranger¹³³. La

compagnie Lactantia, de Victoriaville, n'était pas la seule à avoir des projets de développement. Ainsi, la Coopérative agricole de Granby avait obtenu la franchise des yogourts Yoplait, qui s'étaient imposés sur le marché dès leur lancement. La compétition était très vive entre les diverses usines laitières de la région qui cherchaient à assurer leur approvisionnement.



Lauréat de la médaille d'argent du Mérite agricole en 1951, Charles-Auguste Beuregard siège au bureau de direction de la coopérative de Saint-Guillaume. (BanQ-Q, E6, S7, SS1, P86886, photo : Omer Beaudoin, 1951)

La compagnie Dalpé et Frères de Verchères s'élève contre la requête en invoquant son contrat d'exclusivité signé en 1969, mais la principale opposition au projet de production de fromage à Saint-Guillaume vient d'une autre coopérative, soit celle de Saint-Germain. Après avoir fusionné plusieurs petites coopératives et investi dans une usine moderne en vue d'obtenir la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins du marché (beurre, poudres diverses de lait, fromage), elle vise une hausse de sa production fromagère. On peut lire dans son mémoire à la Régie : « Dans le contexte actuel de l'industrie laitière, la consolidation des usines est une nécessité et les entreprises de petite et moyenne envergure auront de la difficulté à rencontrer les exigences des régies gouvernementales et du marché, avec une capacité financière moyenne¹³⁴. » Elle conclut son mémoire en offrant toutefois sa collaboration afin « de réaliser une meilleure rentabilité de l'industrie laitière dans la région, considérant que ce serait à l'avantage du producteur de lait autant au niveau de l'argent qu'on lui demande d'investir comme au niveau des profits additionnels qui lui reviendront¹³⁵ ». Une rencontre aura effectivement lieu entre les bureaux de direction des deux coopératives de Saint-Guillaume et de Saint-Germain en novembre 1971.

C'est toutefois le projet de fusion avec la Coopérative agricole de Granby qui est plutôt retenu par le bureau de direction de Saint-Guillaume car, « étant donné la grande diversité de produits que celle-ci fabrique, le producteur peut recevoir un meilleur prix pour son lait¹³⁶ ». Environ 400 personnes, dont 250 membres, sont présentes à cette très importante réunion. Invité à

prendre la parole, le directeur général Philippe Pariseault fait l'historique de la Coopérative agricole de Granby et explique comment elle en est parvenue à occuper une si grande place dans le marché du lait dans la province. Après discussion et questions, il est proposé par Gaston Beauregard et adopté que la décision finale sur le projet de fusion soit prise à l'assemblée générale annuelle de la coopérative de Saint-Guillaume. Le vote doit cependant être devancé, à la suite du dépôt d'une requête signée par une quarantaine de membres. Une nouvelle assemblée est donc convoquée le 22 décembre. Les opposants à la fusion l'emportent par 130 voix contre 62 et un bulletin annulé⁴³⁷.

Ces pourparlers en vue d'une fusion se produisent avant que ne soit connue la décision de la Régie des marchés agricoles. Celle-ci est rendue le 1^{er} décembre 1971 : le permis est accordé, mais on conseille à la coopérative de réaliser des études très sérieuses avant d'entreprendre la fabrication du fromage. Et c'est la coopérative de Saint-Germain qui fusionnera finalement avec celle de Granby.

La SCA de beurrerie de Saint-Guillaume renonce une fois de plus à la fusion afin de conserver toute son autonomie. Après des débuts prometteurs liés aux ventes de fromage dans le cadre de l'effort de guerre du pays, la coopérative a vécu des heures plus difficiles. Elle s'en est tirée durant les années 1950, en saisissant les opportunités qui s'offraient en industrie laitière et en élargissant la gamme de ses services aux producteurs. Dans un bassin laitier très convoité, elle s'est imposée, par la volonté de ses dirigeants élus de conserver un plus grand contrôle de leur entreprise et de préserver des emplois.

**Des fermes typiques de Saint-Guillaume.
(BAnQ-Q, E6, S7, SS1, P21473, photo : Roland Fournier, 1944)**







CHAPITRE 3

*La fromagerie
et la quincaillerie
(1972-1990)*



Vue aérienne de la fromagerie et fabrique de poudre.
(BA nQ-VM, P690, S1, D80-081, P031, photo : Jean-Marie Cossette, 1980)

La Société coopérative agricole de Saint-Guillaume amorce un autre chapitre de son histoire en 1972. Avec son nouveau permis pour la fabrication du fromage, elle entame un processus de diversification de ses activités en transformation du lait. Elle développe ensuite son service d'approvisionnement de la ferme grâce à l'ajout d'une quincaillerie. Dans un contexte de changements fondamentaux dans le monde rural québécois, caractérisé par la diminution du nombre de fermes et la concentration des entreprises de transformation, la coopérative demeure fidèle à ses valeurs en développant un modèle d'affaires original.

3.1 La diversification des activités laitières

Le rejet du projet de fusion laisse un goût amer à une trentaine de membres, qui quittent la coopérative de Saint-Guillaume pour se joindre à celle de Granby. Le retour à la fabrication du fromage, dont la consommation est alors en croissance, laisse entrevoir de belles perspectives de développement pour l'organisation. À court terme, la fabrication de beurre s'en trouve affectée et, conséquemment, les livraisons de lait écrémé. Cette situation est à l'origine de la décision de se lancer dans la fabrication de lait en poudre.



Vue aérienne des installations de l'usine laitière et de la quincaillerie.
(BANQ-VM, P690, S3, D90-524, P059, photo : Jean-Marie Cossette, 1990)

3.1.1 Une nouvelle fromagerie

En 1972, la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume décide de fabriquer du fromage cheddar. Elle se procure alors de l'équipement usagé et la production débute le 23 mai 1973¹. La fabrique sera modernisée en 1982 afin d'améliorer son efficacité.

Le bureau de direction de la coopérative de Saint-Guillaume est très actif durant l'année 1972. À l'été, des soumissions sont demandées pour la construction de la fabrique et une firme est mandatée pour préparer une demande de subvention au ministère fédéral de l'Expansion économique régionale². En octobre, le gérant est autorisé à acheter l'équipement usagé de la fromagerie Nation View Cheese Factory, de Chrysler en Ontario. La transaction est conclue pour une somme de 62 500 \$, alors que la valeur à neuf était estimée à 150 000 \$³. À la fin du même mois, après étude des soumissions et modifications apportées aux plans, soit les murs en blocs et briques avec isolation et un plancher en tuile rouge dans la partie abritant la fromagerie, le contrat de construction est accordé à la firme Deshaies & Raymond, de Drummondville, pour un montant total de 101 000 \$⁴. Durant l'hiver, d'autres contrats sont accordés, notamment pour l'électricité et la peinture des locaux.



Vue de l'ancienne fabrique avec un camion-citerne dans l'annexe servant à la réception du lait et un camion réfrigéré pour le transport des produits (BAnQ-VM, P690, S1, D80-081, P030, photo : Jean-Marie Cossette, 1980)



Petites meules de cheddar, vers 1981. (Collection Marcel Julien)



Quincaillerie inaugurée en 1981. (Collection Marcel Julien)

Après l'aménagement des installations, il faut trouver des clients et recruter du personnel pour la fabrication. Au printemps 1973, l'offre de Gratien Descôteaux, acheteur de fromage, est acceptée⁵. Ce dernier a un marché de 60 000 livres par semaine et il s'engage à fournir les emballages de polythène. Et un mois avant l'ouverture de la fromagerie, on procède à l'embauche de Rodolphe Mercier de La Durantaye comme fromager au salaire de 200 \$ pour 60 heures de travail et 5 \$ de l'heure pour les heures supplémentaires⁶. Celui-ci est remplacé par Alcide St-Arneault au début de l'année suivante⁷, mais c'est finalement Fernand Vallée qui reprendra du service comme fromager en cumulant cette fonction avec celles de contremaître, puis de surintendant de l'usine. En octobre 1974, la coopérative institue un programme de bourses de perfectionnement afin de permettre à ses apprentis de parfaire leurs connaissances du métier de fromager. En échange d'un salaire de 50 \$ par semaine pour la durée du cours d'environ six mois, les candidats doivent s'engager à continuer de travailler à la coopérative de Saint-Guillaume après la fin de leur cours durant un minimum de deux ans⁸.

Après la mise en activité de la fromagerie, d'autres investissements sont faits en vue d'accroître la production ou d'améliorer la productivité⁹. Ainsi, on achète un appareil de scellage sous vide Multivac, de nouvelles tables de finition (pour l'égouttage du fromage), un séparateur pour l'écémage du petit-lait, un silo pour l'entreposage du lait. À la beurrerie, on ajoute un petit convoyeur pour alimenter la mouleuse. On réalise des économies en achetant de l'équipement usagé. Par contre, il faut bientôt le remplacer. Une inspection du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation réalisée en 1980 révèle en effet l'usure de cet équipement¹⁰. La rénovation de la fromagerie devient une condition de survie.

Chargé de préparer un projet de modernisation, Yvon Roy, analyste du Service de la gestion financière de la Coopérative fédérée, écrit dans son rapport : « La rénovation de la fromagerie a pour but de remplacer tout l'équipement actuel de la fromagerie par de l'équipement neuf et techniquement supérieur. Cet équipement aura aussi une plus grande capacité de production. Il permettra de fabriquer le volume actuel de fromage sur un quart de travail au lieu de deux¹¹. » En fait, il est prévu que le nombre d'employés sera réduit de 20 à 15. Les opérations débutent le 5 juillet 1982. Quant aux mises à pied, elles touchent les derniers employés qui avaient été embauchés à la fromagerie¹².

Le projet initial, qui comportait l'installation d'un système de traitement des eaux usées, dépassait le million de dollars. Dans un contexte d'inflation, liée aux coûts de l'énergie en particulier, et de hausse des taux d'intérêt, le bureau de direction avait décidé de procéder seulement au remplacement de l'équipement, décision qui avait été ratifiée en assemblée générale spéciale tenue le 26 août 1981. Les membres avaient alors autorisé un emprunt de 400 000 \$ pour défrayer le coût de l'équipement, estimé par la compagnie Alfa Laval à 435 000 \$¹³.

En juillet 1986, le fromager Alcide St-Arneault et ses deux fils, Réal et Mario, sont engagés pour renforcer l'équipe en place. On cherche alors à améliorer la qualité du cheddar fabriqué, puis à élargir la gamme de fromages offerts¹⁴. À cette fin, la fromagerie sera agrandie en 1988 – la chambre à fromage est déménagée dans la partie où était séchée la poudre – et une table à fromage usagée sera acquise d'Agropur¹⁵. D'autres travaux d'agrandissement seront effectués en 1989 et en 1990¹⁶.

Poudre de lactosérum en sacs de 25 kg, vers 1981. (Collection Marcel Julien)



3.1.2 La poudre de lait

L'organisation d'une fromagerie devient le principal aspect de la diversification à laquelle la coopérative de Saint-Guillaume se consacre après avoir décidé de poursuivre ses activités. La vente de lait écrémé à la compagnie Dalpé et Frères se poursuit durant quelques années, mais il deviendra de plus en plus difficile de respecter le contrat conclu en 1969. Au début de l'année 1972, en attendant de pouvoir fabriquer elle-même du fromage, la coopérative envoie son lait entier à deux entreprises fromagères de la région, soit la Coopérative Fort Richelieu, de Sorel, et la Fromagerie Lemaire, de Saint-Cyrille, parce qu'elle obtient ainsi un meilleur prix¹⁷. Il faut rappeler que les Dalpé s'étaient opposés à la demande de permis de fabrication de fromage déposée à la Régie des marchés agricoles par la coopérative de Saint-Guillaume. C'est finalement la compagnie de Verchères qui signifie son intention de mettre fin à ses achats de lait écrémé¹⁸. En 1975, la coopérative décide donc de se lancer dans le séchage du lait.

L'aventure s'avère difficile. L'évaporateur, le séchoir et les autres équipements sont achetés usagés au mois de février 1975, mais la production ne débute que le 10 avril 1978¹⁹. La construction du bâtiment destiné à abriter ces machines est confiée de nouveau à Deshaies & Raymond de Drummondville. Cette bâtisse a une superficie de plancher de près de 14 000 pieds carrés au total, incluant un lavoir de camion, un garage, un agrandissement de la fromagerie et un entrepôt réfrigéré à fromage. Le contrat est accordé pour un montant de 218 000 \$, ce qui inclut les coûts de la plomberie et de la finition des planchers en tuile de céramique²⁰. Un emprunt de 311 000 \$ est approuvé pour financer les travaux. Il porte la dette de la coopérative à 375 000 \$, remboursable sur une période de 10 ans²¹. Et lors de l'assemblée générale annuelle du 31 janvier 1976, les parts

sociales de chaque membre sont augmentées de 100 \$ à 300 \$, payables à même les ristournes, en vue d'accroître le capital ordinaire de la coopérative.

D'autres pièces d'équipement doivent être achetées, au début de l'année 1978, pour compléter l'installation des chaînes de production de poudre de lait écrémé et de « whey²² ». La coopérative de Saint-Guillaume avait obtenu, en 1973, un permis de la Régie des marchés agricoles pour fabriquer du beurre de petit-lait²³, qu'elle produisait effectivement, mais elle voulait ajouter à ses produits la poudre de lactosérum. Marcel Julien explique : « Trois ans se sont écoulés avant la mise en marche de ces installations et beaucoup de problèmes sont aussi survenus durant cette période [...], mais ce que je peux dire c'est qu'il y a eu des matins où [Marcel] Julien ne savait pas s'il aurait à fermer la boutique²⁴. » Le défi est cependant relevé et la coopérative de Saint-Guillaume s'établit, à la fin de la décennie 1970, comme un transformateur laitier plus polyvalent et, surtout, plus indépendant des autres entreprises.

Le marché pour la poudre de lait écrémé, qui est vendue par l'intermédiaire de la Coopérative fédérée, s'essouffle durant les années 1980. On envisage même de démanteler les installations en 1987, mais on opte plutôt pour une conversion de l'équipement dans le but de produire du condensé de lactosérum²⁵. Depuis 1984, le lactosérum était vendu à la firme Bazinet et fils de Saint-Hugues²⁶.



Cuves de cristallisation du lactosérum, vers 1981. (Collection Marcel Julien)

3.1.3 L'approvisionnement en lait

L'introduction du système des quotas de lait, instauré en 1967, fait en sorte que le volume de lait disponible pour la transformation varie très peu d'une année à l'autre. Les quotas détenus par les producteurs laitiers qui se retirent du métier ou encore changent de production sont rachetés par ceux qui désirent agrandir leur exploitation ou encore les jeunes qui veulent s'établir sur une ferme. C'est là l'assise du système de gestion de l'offre, qui règle la mise en marché du lait au Canada depuis cette époque.

Le transport du lait servant à la fabrication du fromage et des autres produits est toujours une activité importante de la coopérative après 1970. En 1981, celle-ci possède quatre camions-citernes qui assurent le ramassage du lait des fermes disséminées dans une trentaine de paroisses autour de Saint-Guillaume. Depuis 1975, l'entreprise ne ramasse plus le lait en bidons²⁷ et a abandonné au profit d'autres usines situées plus proches certains producteurs qu'elle ne jugeait plus rentable de desservir²⁸. Dans le contexte de la hausse constante des coûts du carburant, on essaie de rationaliser les routes de lait.

On porte également une plus grande attention au contrôle de la qualité du lait. Après avoir suivi un stage à Saint-Hyacinthe, Rosaire Darcy devient inspecteur de la qualité du lait en 1968. Jusqu'en 1976, il travaille à la réception du lait et il se rend parfois visiter les fournisseurs pour leur inculquer de bonnes méthodes de travail²⁹. Si le passage des bidons aux citernes réfrigérantes s'accompagne d'une amélioration à ce chapitre, le lait reste une denrée très fragile qui doit être manipulée avec soin. En février 1976, un nouveau programme du ministère de l'Agriculture est mis en vigueur et le comptage bactériologique des échantillons de lait est désormais réalisé dans les laboratoires gouvernementaux. Le premier rapport de la coopérative de Saint-Guillaume démontre que plus de la moitié de ses fournisseurs livre alors un produit qui n'est pas de première qualité³⁰. C'est un problème auquel on s'attaque résolument par la suite.

Ce meilleur contrôle de la qualité du lait est d'autant plus important que certains des fournisseurs de la coopérative de Saint-Guillaume s'intègrent au marché du lait de consommation à la fin des années 1970³¹. La coopérative conserve alors la responsabilité du transport de ce lait, pour lequel les normes de qualité sont très strictes. En fait, jusqu'en 1985, les entreprises de transformation contrôlent leur bassin d'approvisionnement. Après la signature des premières conventions de mise en marché, la direction du lait (c'est-à-dire son affectation) est assumée par la Fédération des producteurs de lait du Québec. Celle-ci applique désormais « le principe d'approvisionnement prioritaire en cascade³² » qui permet de diriger vers les marchés en croissance, comme celui du fromage, une partie du lait qui était autrefois transformé en beurre et en poudre, produits peu rémunérateurs dont la demande est en baisse. Nous reviendrons plus loin sur les implications de ce changement pour le mouvement coopératif.

Parmi les autres faits à signaler, le passage au système métrique constitue une date importante. En effet, à compter du 1^{er} août 1979, on troque les livres pour les litres de lait. Les jauges de toutes les citernes réfrigérantes doivent donc être converties, ce qui occasionne des frais, assumés par la coopérative³³, mais les producteurs laitiers ont surtout à s'adapter à cette nouvelle terminologie qui ne s'imposera pas d'emblée.

3.1.4 La mise en marché

Si une partie de la production de la coopérative est débitée au détail, la majorité est vendue en gros. Au début des années 1980, la moitié de la production de cheddar est vendue à l'entreprise Les Produits laitiers Mont St-Hilaire, 40 % à la Fromagerie Belle Rivière, le reste étant écoulé au détail. Quant au beurre, les deux tiers sont vendus au détail et l'autre tiers va à la Commission canadienne du lait. Enfin, la poudre de lait écrémé et le beurre de whey sont achetés par la Coopérative fédérée de Québec. En plus de ces produits transformés dans ses installations, la coopérative approvisionne en lait nature la Fromagerie Lemaire de Saint-Cyrille-de-Wendover³⁴.

Le tableau 4 démontre que le cheddar représente près de la moitié des ventes de produits laitiers en 1981. À cette époque, la coopérative de Saint-Guillaume vend toute sa production à l'état frais.

TABLEAU 4 : Ventes de produits laitiers de la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume pour l'exercice terminé le 31 janvier 1982

Fromage	5 793 350 \$	48,3 %
Lait nature	1 973 311 \$	16,5 %
Poudre	1 943 997 \$	16,2 %
Beurre	1 711 565 \$	14,3 %
Beurre de whey	546 308 \$	4,6 %
Total	11 968 531 \$	

Source : AA, Société coopérative agricole de St-Guillaume, *Rapport financier annuel*, 31 janvier 1982, p. 12.

UN COMPTOIR LAITIER

Avant 1973, la coopérative de Saint-Guillaume avait vendu au détail du beurre, du fromage et même des œufs à ses membres. Mais ces ventes étaient plutôt marginales. Après avoir requis l'autorisation de la Régie des marchés agricoles de fabriquer du fromage en grains, l'entreprise ouvre au public un petit comptoir laitier en annexe à sa fromagerie. Les clients peuvent s'y procurer du fromage en grains en sac de 6 et 12 onces ou encore du cheddar en pointes d'une livre et de cinq livres.

Le comptoir laitier est confié à Fleurette Lambert, épouse de Rosaire Darcy et à ses filles. En plus de l'entretien des locaux, de l'emballage du fromage et de sa vente, les Darcy sont responsables de la balance publique et des pompes à essence. Madame Darcy explique que le fromage frais du jour, et même chaud, est très prisé des gens de Saint-Guillaume habitués à la saveur et à l'arôme du cheddar des fabriques artisanales qu'ils avaient connu dans leur enfance. Avant de se rendre au travail, plusieurs s'arrêtent à la fromagerie pour se procurer du bon fromage frais! Madame Darcy tiendra le comptoir jusqu'en 1985.

Source : AA, procès-verbaux de l'assemblée du bureau de direction, 9 avril 1973, 22 mai 1973, 24 mai 1979, 10 juin 1980, 26 avril 1985. Entrevue avec Fleurette Lambert, 6 décembre 2014.

La perte de son principal client pour le fromage, soit Les Produits laitiers Mont St-Hilaire, à l'automne 1984, force la coopérative à revoir sa stratégie commerciale. Le bureau de direction se réunit à plusieurs reprises pour étudier la situation. Ault Food, McCain et Schneider's sont contactées, mais ces distributeurs se montrent plus intéressés à acheter l'usine qu'à en devenir clients. Quant à la compagnie québécoise ANCO, elle est prête à acheter le fromage, mais à un prix inférieur. Après toutes ces démarches, une assemblée générale extraordinaire est tenue le 11 février 1985 afin d'informer les membres sur la situation de la coopérative³⁵.

La fin de ce contrat avec Les Produits laitiers Mont St-Hilaire ne constitue qu'une facette du défi auquel la coopérative de Saint-Guillaume est alors confrontée. En effet, le problème de l'épuration des eaux usées, qui implique un investissement considérable, n'est pas encore réglé. L'avenir s'annonce donc plutôt sombre. Par un vote très serré (de 65 contre 61 et 9 bulletins rejetés), les membres présents à cette assemblée spéciale confient au bureau de direction de la coopérative le mandat de négocier la vente de l'usine laitière à l'entreprise privée ou encore une fusion à Agropur. Un sondage auprès des membres producteurs livrant leur lait à la fromagerie révèle toutefois qu'une majorité d'entre eux préféreraient garder la coopérative tout en continuant de rechercher des acheteurs pour son fromage³⁶. Cette option est privilégiée par 72 personnes, tandis que 32 se disent favorables à la fusion avec Agropur et 28 optent pour la vente à une entreprise privée.

À la suite du mandat reçu de l'assemblée, des réunions seront donc organisées avec des acheteurs éventuels de l'usine laitière. D'autres rencontres se tiennent avec les représentants de la compagnie ANCO qui se disait intéressée à acheter à Saint-Guillaume différents types de fromage (brick, Colby, Farmer, mozzarella américain et cheddar), pour un total d'environ 3 500 000 livres. De son côté, la compagnie Schneider's était disposée à signer un contrat de trois ans pour une possibilité d'au moins 2 500 000 livres de fromage. Face à ces perspectives, les membres décident, à l'assemblée générale tenue le 25 mars 1985, de privilégier la recherche de nouveaux clients à la vente ou à une fusion. Agropur était prête à acquérir l'usine en assumant les dettes de la coopérative et en lui permettant de poursuivre ses activités de transport de lait et d'approvisionnement de la ferme³⁷.

En 1987, le bureau de direction autorise l'achat d'un camion pour la distribution du fromage³⁸. Cette expérience porte sur le fromage vendu en grains, en bloc ou en meule. La vente directe s'ajoute au carnet de commandes de la coopérative, qui entretient des relations d'affaires avec plusieurs compagnies. Cette stratégie de diversification l'incite même à rejeter une offre d'exclusivité de la Fédérée, en 1988. Celle-ci proposait d'acheter tout le fromage produit en blocs de 40 livres³⁹.

3.2 L'approvisionnement de la ferme

La vente des produits d'utilité professionnelle, qui représente à peu près 10 % du total pendant les années 1970, connaît une croissance importante après 1980 et elle compte pour 20 % du chiffre d'affaires de la coopérative de Saint-Guillaume à la fin de cette décennie. Deux services sont alors offerts, soit une quincaillerie et un service de productions végétales.

Les ventes se limitent d'abord aux produits qui répondent aux besoins propres à l'agriculture, plus particulièrement à ceux des membres producteurs laitiers. La coopérative continue de s'approvisionner en moulée auprès de la coopérative de Sainte-Rosalie et, pour les mélanges plus spécialisés, auprès de la Fédérée. Le développement de la production céréalière, dans le cadre de la nouvelle politique d'autosuffisance mise de l'avant par le ministre de l'Agriculture Jean Garon à la fin des années 1970, offre des perspectives intéressantes dans la région réputée pour la grande fertilité de ses sols. La coopérative de Saint-Guillaume y voit des possibilités d'élargir la gamme de ses services.

Au printemps de 1980, un projet de poste de mélange d'engrais sur prescription est présenté aux directeurs par un représentant de la Coopérative fédérée. Étant donné l'importance de l'investissement pour l'aménagement des installations et l'inventaire de marchandises, la coopérative de Saint-Guillaume préfère toutefois en laisser l'administration à la Fédérée⁴⁰. Comme elle dispose de l'autorisation d'utiliser le terrain à d'autres fins que l'agriculture, c'est elle qui construit le poste sur l'engagement de la Fédérée de le racheter après avoir obtenu la permission de la Commission de protection du territoire agricole⁴¹. L'embauche subséquente d'un technicien spécialisé en productions végétales⁴² permettra à la coopérative de Saint-Guillaume de développer les ventes d'engrais minéraux, de semences et de produits phytosanitaires. Le premier « fieldman » est François Pelletier; il sera remplacé en 1983 par Roger Rodrigue.

C'est à l'automne 1980 qu'il est décidé de construire une nouvelle quincaillerie⁴³. Les plans définitifs de ce bâtiment de 100 pieds sur 120 pieds sont approuvés en octobre et la construction, qui est confiée à Deshaies & Raymond, est inaugurée le 15 avril 1981⁴⁴. Outre l'espace occupé par le magasin, on y trouve un entrepôt et des espaces à bureaux. Le projet représente un investissement considérable, soit 232 000 \$ pour le bâtiment seul, mais il s'avèrera très profitable à moyen et à long terme.

Le marché des produits d'approvisionnement de la ferme est d'abord orienté vers les besoins des agriculteurs et non ceux du consommateur. La quincaillerie et les moulées sont écoulées sur le marché local. Les engrais minéraux, semences et produits phytosanitaires sont destinés à la région immédiate de Saint-Guillaume.

TABEAU 5 : Ventes et revenus d'AgriLait par secteurs pour l'exercice 1991

Produits laitiers	12 907 164 \$	80,4 %
Quincaillerie et matériaux		
Quincaillerie	779 138 \$	4,9 %
Matériaux	73 124 \$	0,5 %
Autres (moulées, etc.)	556 401 \$	3,5 %
Productions végétales		
Engrais minéraux	1 280 985 \$	8,0 %
Produits phytosanitaires	234 671 \$	1,5 %
Semences	223 484 \$	1,4 %
Total	16 054 967 \$	100,0 %

Source : AA, AgriLait Coopérative agricole, *Rapport annuel*, 31 décembre 1991, p. 12.

En 1990, la coopérative de Saint-Guillaume, reconnue jusque-là surtout pour ses activités laitières, est devenue une entreprise beaucoup plus diversifiée. Même si un projet de centre de séchage et d'entreposage des grains, analysé en 1987, ne s'est pas concrétisé⁴⁵, les productions végétales contribuent dans une proportion significative au chiffre d'affaires, surpassant même les ventes de quincaillerie et de matériaux de construction.

3.3 Le personnel

Une organisation comme la coopérative de Saint-Guillaume doit beaucoup à son personnel. Après 1970, l'entreprise passe d'un stade encore très artisanal à celui de PME avec une structure adaptée à la complexité grandissante des problèmes auxquels elle doit faire face dans le contexte de la consolidation du secteur laitier coopératif et de l'émergence d'entreprises privées souvent très dynamiques. Les transformateurs laitiers, en particulier les fromageries, se livrent une concurrence très vive. Forte du savoir-faire et du dévouement de ses principaux employés, qui s'identifient à l'entreprise, et de l'expertise de quelques spécialistes recrutés pour des besoins précis, la coopérative de Saint-Guillaume réussit à faire sa marque.

3.3.1 Les cadres et la gestion

Marcel Julien demeure directeur général de la coopérative de Saint-Guillaume. Yvon Roy, de la Fédérée, souligne sa polyvalence : « Il connaît très bien toutes les facettes de la transformation du lait et la mise en marché des produits laitiers, de la quincaillerie et des produits d'approvisionnement de la ferme⁴⁶. » C'est un homme qui se dévoue totalement à l'organisation. En 1988, pour souligner ses 35 ans de bons et loyaux services, on lui versera une compensation équivalente à une année complète de salaire pour des vacances accumulées et des heures supplémentaires accordées à la coopérative⁴⁷. Le directeur général est chargé de l'application des décisions du bureau de direction, qui lui réitère sa confiance année après année. À compter de 1972, il est autorisé à signer seul les chèques de paie de lait et à endosser les billets des acheteurs de citernes réfrigérantes⁴⁸.



Le directeur d'usine Fernand Vallée, entouré de Marcel Julien, directeur général, et de Robert Villeneuve, président de la coopérative. (Collection Marcel Julien)

Le directeur général peut compter sur des hommes aguerris comme lui pour le second. Son principal collaborateur est longtemps Fernand Vallée, nommé contremaître de la beurrerie et de la fromagerie et responsable du personnel en 1973⁴⁹. En 1977, il devient surintendant de l'usine, supervisant les opérations et le personnel affecté à la fabrication des produits laitiers⁵⁰. Claude Gélinas, un autre homme d'expérience, est le beurrier – il s'occupe aussi de la réception du lait – et Gilles Vallée a pris la relève de son père comme fromager⁵¹. Après son embauche, en 1986, Réal St-Arneault devient le responsable de la fromagerie⁵². Quant à la technicienne Micheline Désilets, elle est nommée surintendante de la fromagerie, en 1988, afin de satisfaire aux exigences des inspecteurs⁵³.

Ce personnel cadre est appuyé par un personnel administratif composé de deux commis de bureau et d'une technicienne de laboratoire⁵⁴. En 1984, on procède à l'embauche d'un comptable pour la tenue des livres, pour être en mesure d'avoir des rapports plus détaillés en cours de l'année⁵⁵. Trois ans plus tard, on acquiert un ordinateur⁵⁶. La paie de lait est informatisée depuis le 1^{er} octobre 1975⁵⁷, mais le mandat est confié d'abord à une firme externe, puis à la Coopérative fédérée, en 1982⁵⁸. La paie des employés est également informatisée. Ces innovations technologiques simplifient beaucoup la gestion.

3.3.2 Évolution de l'effectif et organisation du travail

Le personnel de la coopérative se chiffre autour de 25 personnes au milieu des années 1970. Il s'accroît ensuite pour se situer à une quarantaine au début des années 1980 et atteindre le seuil de 45 à la fin de cette décennie. Il s'agit d'un personnel essentiellement masculin, formé dans l'entreprise et dont le taux de roulement est faible. Les employés ne sont pas syndiqués, mais une requête en accréditation a été déposée en 1975.



**François et Rosaire Darcy
travaillant à l'emballage du
beurre en 1986. (Collection
Rosaire Darcy)**

TABLEAU 6 : Répartition des employés de la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume en 1981

1 directeur général
2 commis de bureau
1 technologiste agricole
1 technicienne de laboratoire
3 commis de quincaillerie
2 commis au comptoir laitier
3 employés à la beurrerie
20 employés à la fromagerie
4 employés à la poudre de lait
6 camionneurs
1 homme d'entretien

Source : Yvon Roy, Service de la gestion financière, Coopérative fédérée de Québec, *Société coopérative agricole de Saint-Guillaume. Projet de rénovation de la fromagerie*, mai 1981, p. 2.

La moitié des employés de la coopérative travaillent à la fromagerie. Les tâches à accomplir sont nombreuses pour obtenir du cheddar, depuis la préparation du ferment jusqu'au moulage et au pressage des meules. La production débute au petit matin et se prolonge jusqu'à la soirée. Le découpage du caillé, le soutirage du lactosérum, le retournement des blocs de cheddar dans la cuve, le moulinage, le salage sont les principales opérations manuelles confiées aux assistants du fromager. Ce dernier s'occupe du dosage du ferment et de la présure, de la cuisson des cailles et surveille tout le processus de fabrication.

La fabrication du beurre est beaucoup plus simple. Le barattage mécanique et le malaxage sont effectués par le beurrier lui-même, alors que le moulage est laissé à des assistants. Rosaire Darcy accomplit cette tâche durant les années 1980 et il travaille en outre à la réception du lait⁵⁹. Ce pionnier de la coopérative est celui vers lequel on se tourne inévitablement quand on a besoin d'aide!

Le ramassage du lait requiert un personnel compétent. En effet, il ne s'agit pas seulement de conduire, charger et décharger les camions-citernes. Il faut aussi prélever des échantillons dans les réservoirs de ferme à des fins d'analyse. En 1985, le travail est effectué par cinq hommes en rotation sur quatre camions⁶⁰. La flotte est alors composée de camions de marque International à 10 roues⁶¹. Quant au transport des moulées et marchandises, il est fait avec un camion de marque

Chevrolet 1976 qui est toujours utilisé en 1990⁶². Cette activité est beaucoup moins importante que le ramassage du lait, mais elle est appelée à se développer avec l'ouverture d'une première route de distribution de fromage.

3.3.3 Les conditions de travail

Les salaires fixés en février ou en mars sont ajustés en cours d'année en cas de hausse du salaire minimum. En 1975, l'échelle salariale va de 2,55 \$ à 3,25 \$ et, en 1978, de 4,00 \$ à 5,00 \$. La progression est considérable, mais l'inflation est élevée à l'époque. Les nouveaux employés reçoivent le salaire minimum légal et rejoignent le bas de l'échelle de l'entreprise après une période d'apprentissage⁶³. Les taux horaires sont basés sur l'ancienneté et les qualifications. Les employés sont payés à temps et demi après 45 heures et à temps double après 60 heures. L'employeur verse aussi une prime de nuit⁶⁴. À compter de l'hiver 1975, ceux qui comptent 10 ans de services ont droit à deux semaines de vacances estivales et à une troisième durant l'hiver. Une autre semaine s'ajoutera ensuite en hiver pour les cadres payés à la semaine et les camionneurs.

Le mouvement syndical québécois est en effervescence durant les années 1970. Le taux de syndicalisation progresse et s'étend à des secteurs négligés jusque-là par les centrales syndicales. La coopérative de Saint-Guillaume n'échappe pas à cette évolution des relations de travail. Au début de l'année 1975, on accepte le principe qu'en cas de litige salarial, un employé sera délégué pour discuter avec le bureau de direction⁶⁵. Mais le bureau de direction s'oppose à une requête en accréditation syndicale présentée le 4 novembre de la même année. On décide même de faire appel à un avocat pour faire valoir les droits de la coopérative et d'obtenir, s'il y a lieu, le rejet de la requête ou, à tout le moins, la tenue d'un vote secret pour s'assurer du désir de la majorité des employés⁶⁶.

Même si les employés renoncent finalement à se syndiquer, ils obtiennent par la suite des concessions importantes de la part de la direction de la coopérative. En effet, le nouveau contrat, qui entre en vigueur le 1^{er} février 1976, porte de 4 à 10 le nombre de congés fériés⁶⁷, et il accorde 3 jours de maladie (cumulatifs jusqu'à 6 jours) et bonifie la clause relative aux congés de mortalité (3 jours pour le père, la mère, les enfants et 1 jour pour les beaux-parents)⁶⁸. Ce sont alors des gains significatifs au point de vue normatif.

Dans l'usine même, des améliorations sont apportées afin de rendre le milieu de travail plus propre et plus sécuritaire. Les planchers de la fromagerie et de l'usine de poudre sont recouverts de céramique, alors que ceux de la beurrerie ainsi que de la salle d'emballage et d'entreposage de la fromagerie seront peints à l'époxy en 1980⁶⁹. La propreté ne se limite pas aux installations. Les habits de travail des employés sont fournis par la coopérative, mais ceux-ci en assument l'entretien⁷⁰. En avril 1976, un comité paritaire de sécurité est créé à la demande du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre. Le registre des procès-verbaux de ce comité, pour la période de 1976 à 1981⁷¹, indique que les accidents sont mineurs et que les conditions de travail sont plutôt bonnes, à l'exception peut-être du niveau de bruit à l'usine de poudre de lait qui oblige à porter des protecteurs auditifs.

Afin de maintenir un bon climat de travail au sein de l'entreprise, on organise une soirée sociale durant l'hiver au cours de laquelle les employés et les membres du bureau de direction peuvent fraterniser⁷². La coopérative commande une équipe de ballon-balai formée par ses employés⁷³. Et ceux-ci sont nombreux à participer au Festival du fromage de Saint-Guillaume qui se tient au mois de juillet. Fiers de travailler pour une entreprise qui joue un rôle majeur dans l'économie régionale, les employés de la coopérative deviennent un facteur important de sa pérennité.

3.4 La vie coopérative : modèle d'affaires original

Alors que les coopératives laitières étendent leur rayon d'action, la coopérative de Saint-Guillaume demeure fidèle à ses racines. Les valeurs fondamentales de la doctrine coopérative continuent d'inspirer son action. Le principe de base du contrôle démocratique, en particulier, est appliqué sans compromis. Au moment où de nouvelles règles d'approvisionnement des usines, imposées en 1985, font en sorte qu'un intermédiaire s'impose entre le membre et sa coopérative laitière, les administrateurs font face à un défi de taille qu'ils sauront relever.

3.4.1 Les administrateurs

Les discussions relatives à l'avenir de la coopérative de Saint-Guillaume en 1971 et 1972 provoquent des déchirements. À l'assemblée générale du 10 avril 1972, le président Guy Lacharité fait lecture de la lettre de démission en bloc du conseil devant « l'atmosphère de non confiance que les membres semblent manifester à l'égard du bureau de direction⁷⁴ ». Les deux tiers des quelque 120 membres qui assistent à l'assemblée votent pour l'acceptation de cette démission. En outre, il est exigé des nouveaux administrateurs qu'ils s'engagent à livrer leur lait à la coopérative. Wilfrid Paulhus, qui avait été président de 1964 à 1966, est désigné à nouveau pour assumer cette responsabilité. C'est sous ce second mandat que la coopérative entreprend de diversifier ses activités vers le fromage et la poudre.

TABLEAU 7 : Les présidents de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume (1972-1992)

M. Wilfrid Paulhus	de 1972 à 1976
M. Rolland Tessier	de 1976 à 1977
M. Marcel Fontaine	intérim en 1977
M. Florian Lavallée	de 1977 à 1980
M. Robert Villeneuve	de 1980 à 1985
M. Bernard Morel	de 1985 à 1992

Les difficultés dans la mise en service de l'usine de séchage du lait sont très éprouvantes pour les administrateurs de la coopérative et plus particulièrement les présidents. Le successeur de Wilfrid Paulhus, Rolland Tessier, ne termine pas son mandat en raison de problèmes de santé⁷⁵. C'est le vice-président, Marcel Fontaine, qui assume l'intérim jusqu'à l'assemblée générale. Florian Lavallée, un descendant d'une famille très respectée de Saint-Guillaume, est ensuite désigné comme président. Fils d'Arthur et petit-fils de Louis Lavallée, éleveurs d'animaux de race pure (notamment de vaches Ayrshire) qui se sont illustrés à l'exposition agricole de Saint-François-du-Lac et qui ont été tous deux lauréats du concours du Mérite agricole⁷⁶, Florian Lavallée a lui-même conduit, à pied, des animaux à l'exposition régionale. Déjà orphelin de mère, il perd également son père décédé prématurément en 1949⁷⁷. Âgé de 15 ans, il doit s'occuper des travaux de la ferme et prendre soin de ses jeunes frères et sœurs. Malgré les épreuves, il s'en tire plutôt bien et parviendra à tripler la superficie du bien familial. La ferme était l'une des plus étendues de Saint-Guillaume en 1981⁷⁸. Même s'il avoue que les nombreuses réunions lui pesaient parfois, Florian Lavallée continuera de siéger comme administrateur de la coopérative jusqu'en 1982, puis de 1986 à 1989⁷⁹.

En 1980, c'est Robert Villeneuve qui est choisi comme président. Âgé d'à peine 30 ans, ce jeune homme incarne un renouveau pour la coopérative. Alors que le bureau de direction avait regroupé jusque-là surtout des hommes d'âge mûr, ce fils d'un éleveur de bovins de boucherie de race Angus qui a grandi sur une terre de Saint-François-de-Sales de l'île Jésus est un « producteur agricole » au sens moderne du terme. Il a acheté sa ferme laitière à Saint-Guillaume en 1969, après avoir suivi un cours à l'école d'agriculture de Sainte-Martine. Très engagé au sein de son syndicat de l'UPA, du conseil d'orientation de l'ancienne région 04, il fait aussi partie d'un groupe d'étude en rentabilité agricole (GERA) et il échange des heures de travail avec un voisin⁸⁰. On ne tarde pas à reconnaître sa valeur.

Robert Villeneuve est là au moment de l'inauguration de la quincaillerie, en 1981, et de la rénovation de la fromagerie, en 1982. Durant son mandat à la présidence de la coopérative de Saint-Guillaume, celle-ci voit son chiffre d'affaires s'accroître de plus de 50 %. Cela ne l'empêche pas d'entretenir des doutes quant à l'avenir du secteur laitier, surtout après la perte du contrat avec Les Produits laitiers Mont St-Hilaire. Il serait plutôt favorable à ce que la coopérative vende la fromagerie à Agropur et se cantonne dans le secteur de l'approvisionnement de la ferme. Les négociations qu'il mène avec l'ancienne coopérative de Granby ne lui permettent pas d'obtenir de garantie que la fromagerie sera maintenue en activité au-delà de quelques années. C'est un obstacle majeur à une éventuelle fusion, étant donné que de nombreux employés sont des fils de membres de la coopérative. Comme nous l'avons vu plus haut, la proposition est rejetée. Robert Villeneuve renonce ensuite à se représenter comme administrateur, mais il demeurera quand même un membre actif de la coopérative de Saint-Guillaume.

Bernard Morel, qui était vice-président depuis quelques années, lui succède et il sera reconduit dans ses fonctions jusqu'en 1992, une période marquée par une relative stabilité des résultats dans une conjoncture assez difficile pour toutes les coopératives laitières. Le dossier de l'épuration des eaux usées est l'un de ceux qui retiennent son attention. Les négociations avec les corporations municipales du village et de la paroisse de Saint-Guillaume et les échanges avec le ministère de l'Environnement s'ajoutent aux affaires courantes et à l'analyse des projets de

développement de la coopérative. Par contre, Bernard Morel aura le privilège de présider les fêtes du 50^e anniversaire de la coopérative en 1990.

L'augmentation de la tâche du président incite les membres de la coopérative à lui verser une rétribution. Même si c'est une décision qui relève, légalement, du conseil d'administration, c'est à partir d'une proposition venant d'un membre à l'assemblée générale tenue en 1979 que le président commence à recevoir une compensation financière pour le temps consacré à la coopérative. Sa rétribution est doublée, en 1988, pour se situer à 1 000 \$⁸¹. Les directeurs touchent, quant à eux, des jetons de présence de quelques dizaines de dollars par réunion. Une autre modification des façons de faire sera introduite en 1990, soit l'élection du président et du vice-président au scrutin secret⁸².

3.4.2 La participation des membres

L'engagement envers une coopérative s'exprime, au quotidien, par l'utilisation de ses services. La clause n° 2 du contrat des membres, par laquelle ils s'engagent à acheter leurs fournitures de la coopérative, n'est pas facile à faire respecter. En effet, les producteurs sont régulièrement sollicités par des représentants qui leur offrent des prix compétitifs. En 1986, on adopte le principe d'un minimum d'achat de produits et services sous peine d'exclusion. Bien que certains membres aient souhaité qu'il soit beaucoup plus élevé, le seuil est fixé à 1 000 \$⁸³. On mesure les conséquences de ce règlement à la fin de l'année 1987, quand la coopérative rembourse les parts de 110 sociétaires⁸⁴, ce qui la laisse avec 259 membres. Il faut dire qu'en plus de retirer leurs privilèges à ceux qui n'achètent pas assez, on en profite alors pour fermer des comptes restés inactifs depuis plusieurs années. À cette époque, la coopérative de Saint-Guillaume réalise plus de 90 % de ses activités avec ses membres⁸⁵.

Malgré la perte de quelques dizaines de membres décus de l'échec du projet de fusion avec la coopérative de Granby en 1972, la coopérative de Saint-Guillaume parvient à maintenir son sociétariat au-delà de 400 membres jusqu'au début des années 1980. Un recul s'amorce ensuite, qui s'explique notamment par l'absence de relève de producteurs parvenus à l'âge de la retraite ou encore de l'abandon de la production laitière au profit de nouvelles spécialités, comme les céréales ou d'autres productions végétales. La baisse du nombre de membres réguliers est partiellement compensée par la création du statut de membre affilié, en 1981⁸⁶. Le membre affilié paie le même capital social que les autres, soit 300 \$, reçoit les mêmes ristournes et a droit de parole à l'assemblée, mais n'a pas droit de vote, ni la possibilité de se présenter comme directeur. Le nouveau statut est conçu spécialement pour les producteurs de grandes cultures, de porc, etc.⁸⁷ La carte de producteur agricole, délivrée par le ministère de l'Agriculture, est exigée du requérant.

Le taux de participation à l'assemblée générale annuelle de la coopérative reste assez constant. Les indications fournies dans les procès-verbaux permettent de l'estimer à un tiers des membres actifs⁸⁸. L'assemblée de 1985, où les membres sont appelés à sceller le sort de l'organisation, attire un peu plus de monde que d'habitude. Sauf s'il y a des sujets particuliers à l'ordre du jour, les deux temps forts de l'assemblée sont l'adoption de la répartition des trop-perçus et l'élection du nouveau bureau de direction. Celle-ci est une formalité, car les directeurs sont généralement élus par acclamation.

À la demande des membres, le territoire de la coopérative, qui compte alors un total de 29 paroisses, est redéfini aux fins de représentation en 1980. Comme le démontre le tableau 8, la zone 1 correspondant à Saint-Guillaume conserve la majorité des sièges au bureau de direction. Par contre, en 1987, trois paroisses limitrophes, soit Saint-Germain, Saint-Edmond et Saint-David, sont rattachées à la zone 1 et elles se partagent deux des quatre sièges dévolus jusque-là à Saint-Guillaume⁸⁹. La décision permet une représentation plus équitable des membres et elle confirme dans les statuts le caractère régional de la coopérative.

**TABLEAU 8 : Délimitation du territoire de la Société coopérative agricole de
beurrerie de Saint-Guillaume en 1981**

<p>Zone1 : St-Guillaume (4 directeurs)</p> <p>Zone2 : St-Bonaventure, St-Edmond, St-Germain, St-Majorique, Ste-Jeanne d'Arc, South-Durham, Drummondville (1 directeur)</p> <p>Zone3 : St-Liboire, St-Nazaire, St-Eugène, St-Simon, Ste-Hélène, St-Dominique, Acton Vale, St-Théodore, Wickham (1 directeur)</p> <p>Zone4 : St-Marcel, St-David, St-Hugues, St-Aimé, Yamaska, St-Pie de Guire, St-Louis, St-Barnabé, La Présentation, St-Jude, St-Thomas, St-François-du-Lac (1 directeur)</p>

Source : AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 22 avril 1981.

3.4.3 Les relations avec le syndicalisme agricole

Les relations entre les coopératives laitières et la Fédération des producteurs de lait sont assez tendues après 1970. Obligées de prélever la cotisation syndicale sur la paie de lait à compter de 1968, les coopératives sont également soumises au plan conjoint de mise en marché pour leurs fournisseurs qui n'ont pas le statut de membre. Les négociations pour le renouvellement de la convention signée en 1970 s'échelonnent sur plusieurs années et aboutissent à une impasse pour les coopératives qui se voient imposer de nouvelles règles d'approvisionnement des usines par une sentence arbitrale de la Régie des marchés agricoles.

À la suite de l'entrée en vigueur de cette nouvelle convention de mise en marché, le 1^{er} août 1985, la coopérative de Saint-Guillaume, qui approvisionnait encore la Fromagerie Lemaire pour une quantité de 14 à 15 millions de livres par année, se demande si elle doit fournir ce lait à la Fédération sans compensation, ce qui représente une perte annuelle de l'ordre de 100 000 \$⁹⁰. Elle mandate le Conseil de la coopération laitière afin de clarifier la situation. La fixation du volume de lait de référence, qui détermine l'approvisionnement alloué à chaque usine, est aussi l'objet de discussions⁹¹.

La mise en œuvre de cette convention imposée suscite de nouvelles difficultés, et une réclamation à la Fédération des producteurs de lait est déposée au terme de sa première année d'application. Le litige est soumis à l'arbitrage de la Régie des marchés agricoles. Cette dernière tranchera en faveur de la coopérative de Saint-Guillaume et lui accordera même un dédommagement plus élevé que sa demande initiale⁹². Les entreprises en classe 5 (celles produisant du cheddar, du beurre et de la poudre de lait) avaient droit à une compensation pour la portion non remplie de leur volume de référence et le coût du transport du lait de leurs fournisseurs vers d'autres usines fabriquant des produits à plus grande valeur ajoutée⁹³.

En plus de réduire le volume de lait transformé par les coopératives laitières, qui sont pour la plupart spécialisées dans les produits de classe 5, cette convention de mise en marché affaiblit le lien d'usage entre le membre et sa coopérative. Le sociétaire ne peut être assuré que son lait sera transformé à l'usine exploitée par sa coopérative. De son côté, l'organisation n'a plus d'avantages à accroître son sociétariat, car cela ne lui procure pas plus de lait à transformer. Elle continuera néanmoins de recueillir le lait de ses membres, d'en surveiller la qualité et de le payer à ceux-ci. Dans le cas particulier de la coopérative de Saint-Guillaume, les effets négatifs de la nouvelle convention de mise en marché sont atténués parce que sa taille réduite par rapport aux autres coopératives régionales lui permet de maintenir une relation de proximité avec les membres.

3.4.4 Les relations extérieures

La coopérative de Saint-Guillaume resserre ses relations avec la Fédérée, qui lui fournit non seulement des produits (moulée, engrais, quincaillerie, pétrole), mais aussi des services-conseils dans des dossiers plus techniques (épuration des eaux usées, informatique, finances, etc.). Il faut dire que les négociations avec la Fédération des producteurs de lait contribuent à renforcer la cohésion entre les coopératives régionales regroupées au sein du Conseil de la coopération laitière. La coopérative de Saint-Guillaume n'en fait pas partie, mais elle est informée de ses actions. La coopérative entretient des relations cordiales avec ses voisines spécialisées dans l'approvisionnement de la ferme, notamment en déléguant un administrateur pour la représenter à l'assemblée générale. Ceux-ci font ensuite rapport à leurs collègues du bureau de direction. Avec la coopérative de Sainte-Rosalie (devenue Comax), les relations sont beaucoup plus suivies, étant donné que la coopérative de Saint-Guillaume lui est affiliée.

Les relations avec la municipalité s'intensifient avec le dossier de l'épuration des eaux usées. La question est à l'étude dès 1972⁹⁴, mais la réalisation est reportée à quelques reprises. La coopérative s'entend finalement avec la municipalité de village sur le principe d'une usine conjointe, en 1988⁹⁵, mais les modalités de cet important contrat sont discutées durant plusieurs mois⁹⁶. De plus, le ministère de l'Environnement exige que la coopérative se dote d'installations de prétraitement de ses eaux usées, ce qui occasionne des délais supplémentaires dans la mise en œuvre du projet, qui s'inscrit dans le programme d'assainissement des eaux du gouvernement du Québec.

1^{er} Festival du Fromage

1977

St-Guillaume

(Archives d'Agrilait)



Équipe d'employés de la coopérative de Saint-Guillaume participant à un tournoi de hockey-bottines à Saint-Hilaire, vers 1985. (Archives d'Agrilait)

La coopérative demeure un important employeur de Saint-Guillaume et elle est très consciente des retombées économiques de sa présence dans un milieu qui compte peu d'industries. Elle continue donc à privilégier les entreprises locales ou régionales pour ses achats de biens et services. Par souci d'économie, elle achète parfois de l'équipement usagé, mais les investissements qu'elle réalise chaque année se chiffrent à plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Quelques milliers de dollars sont aussi injectés sous forme de commandites. Le poste budgétaire du bilan ne distingue pas la publicité des dons, mais il semble qu'on investisse alors surtout dans la publicité. Le Festival du fromage de Saint-Guillaume, qui se tient à compter de 1977, est l'événement qui contribue le plus à faire connaître la fromagerie. Cette notoriété est d'autant plus importante que l'entreprise est encore une nouvelle venue dans l'industrie à cette époque. Les dons qui sont remis à différents organismes témoignent plutôt de l'engagement social de la coopérative.



3.12 Anciens présidents de la coopérative de Saint-Guillaume réunis en 1983 dans le cadre du 150^e anniversaire de Saint-Guillaume. À côté de Marcel Julien, on aperçoit Hector Doyon, Noé Lanoie, Paul-Émile St-Pierre, le président de la Fédérée, Rolland Tessier ainsi que Florian Lavallée. Les autres sont Clément Houle, président de la SCA des Bois-Francis, Robert Villeneuve, président de la coopérative de Saint-Guillaume, et Bernard Morel, qui est alors le vice-président. (Collection Marcel Julien)



Le directeur général Marcel Julien en réunion avec le président Robert Villeneuve, vers 1981. (Collection Marcel Julien)

En septembre 1983, la coopérative de Saint-Guillaume convie tous ses membres et leurs épouses à un grand souper à la salle La Flèche d'Or, à Saint-Cyrille-de-Wendover, dans le cadre du 150^e anniversaire de la paroisse⁹⁷. Et en 1990, c'est la coopérative qui souligne ses 50 ans par un banquet tenu le 15 septembre à la salle du Motel Universel de Drummondville⁹⁸. Ces occasions de réjouissances se veulent une façon de renforcer les liens qui unissent les membres.

En revenant à la fabrication du fromage, en 1973, la Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume a réussi à survivre à la vague des fusions qui a emporté la plupart des petites fabriques paroissiales en ne laissant que quelques coopératives d'envergure régionale. Elle a diversifié sa production laitière par la mise en marché d'autres produits, notamment le fromage, et développé aussi son service d'approvisionnement de la ferme. De 2,8 M\$ au 31 mars 1971, son chiffre d'affaires s'est ainsi accru à 16,4 M\$ en 1990. La petite entreprise s'est modernisée, dans ses équipements comme dans ses façons de faire, mais ses administrateurs ont toujours agi avec circonspection.

À l'aube des années 1990, la coopérative se prépare à franchir une autre étape de son évolution en se donnant une nouvelle identité. Après 50 ans, elle s'appellera désormais Agrilait, coopérative agricole.



Les principaux dirigeants de la coopérative au 150^e anniversaire de Saint-Guillaume, en 1983. De gauche à droite : Bernard Morel, vice-président, Marcel Julien, directeur général, et Robert Villeneuve, président. Bernard Morel sera président de 1985 à 1992. (Collection Marcel Julien)





CHAPITRE 4

*Agrilait,
Coopérative agricole
(1990-2015)*



AGRILAIT

Coopérative agricole

Ancien logo. (Archives d'Agrilait)

La Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume devient Agrilait, Coopérative agricole en 1990, à la suite d'un concours public. Le quart de siècle qui suit est marqué par des changements importants, mais qui s'inscrivent dans la continuité de l'histoire de l'entreprise. Le remplacement du directeur général Marcel Julien par René Demers en 1996 modifie les façons de faire, mais son successeur, Denis Guérard, renoue avec la culture de l'entreprise. Si Agrilait se modernise pour demeurer compétitive, elle mise sur sa nature coopérative et sa tradition pour se démarquer de la concurrence et demeurer un acteur important dans l'économie de la région de Saint-Guillaume.

4.1 Des produits laitiers, un centre de rénovation, des services à la ferme

Agrilait réalise des investissements majeurs en 1991 à la fromagerie, à l'usine de traitement du lactosérum, en plus de procéder à la construction de la nouvelle usine de prétraitement de ses eaux usées. Encore une fois, c'est l'entreprise Deshaies & Raymond qui est choisie pour exécuter les travaux aux bâtiments, un contrat de 660 000 \$¹. La plus grande partie du budget de 2,5 M\$ est cependant consacrée à l'achat d'équipement². Pour financer ces dépenses, la coopérative obtient un prêt à la Banque Nationale³. D'autres projets d'envergure seront aussi réalisés à compter de 2007 dans le but d'augmenter l'efficacité des installations. Dans l'intervalle, la coopérative continue d'investir plusieurs centaines de milliers de dollars par année pour renouveler son équipement, améliorer ses procédés et s'adapter à l'évolution des marchés.

4.1.1 La fromagerie

Les opérations de la fromagerie continuent d'être au cœur des activités d'Agrilait. Les investissements consentis en 1991 portent sur le système de pasteurisation, qui est mis aux normes, ainsi que la standardisation et la clarification du lait afin de tirer un meilleur rendement de la matière première⁴. Après la phase initiale du traitement du lait, c'est l'emballage du fromage qui retient l'attention. Les chaînes de magasins souhaitent offrir de nouveaux formats à leur clientèle, ce qui implique des manipulations additionnelles et des heures supplémentaires pour les employés de La Fromagerie St-Guillaume⁵. Le remplacement de l'emballage à la main par une emballeuse automatique est une solution coûteuse que l'on reporte alors de quelques années. Par contre, la fromagerie est dotée d'une première salle de coupe en 1994 pour répondre aux besoins du marché⁶.

En fait, les investissements sont réduits au strict minimum en 1995 et 1996. Mais de nouveaux équipements sont acquis en 1997 et en 1998, dont une emballeuse sous vide de 125 000 \$⁷. Lors de leur réunion de juin 1998, les membres du conseil d'administration se rendent visiter la salle d'emballage afin de visualiser les derniers investissements effectués dans ce secteur⁸. Outre l'emballage, on a amélioré la rapidité de la découpe des blocs de fromage cheddar frais ainsi que

l'apparence de ceux-ci. Ces investissements permettent de réorganiser le travail avec une seule équipe et de réduire les heures supplémentaires⁹. En 2000, on fait l'expérience d'une emballeuse pour le fromage en grains et on achète une râpeuse¹⁰. Enfin, afin de donner toute la flexibilité nécessaire, les administrateurs autorisent une dépense maximale d'un demi-million de dollars pour l'installation, au printemps de 2001, d'un système complet d'emballage à multiplateau vendu par Techno Pak, de Sainte-Julie¹¹. En 2006, on procède à de nouvelles immobilisations pour l'emballage sous vide et l'ensachage des petits formats¹².



Ensachage du fromage. Une fois le fromage terminé, il est ensaché sous vide selon la demande. (Archives d'Agrilait)

En 2008, c'est une toute nouvelle salle de conditionnement qui est intégrée à la fromagerie. Elle comporte une ligne de coupe de fromages en tranches, établie en partenariat avec l'entreprise J. L. Freeman s.e.c. de Montréal, qui est active dans l'importation de fromages et d'autres denrées alimentaires. Baptisée Fromages Pro-Portions, la société en commandite coupe et emballe les fromages d'Agrilait, ceux importés par son partenaire, et elle vise à concevoir de nouveaux produits¹³. À cette fin, une microfromagerie est aménagée en 2010 dans la fromagerie afin de développer des fromages de spécialités¹⁴. Agrilait rachète les actions de son partenaire en 2011¹⁵. D'autres investissements seront effectués ensuite pour la fabrication mécanique du tortillon, l'emballage à l'ancienne du fromage en grains frais du jour¹⁶, ainsi que la coupe et l'emballage de fromages à poids fixe¹⁷.

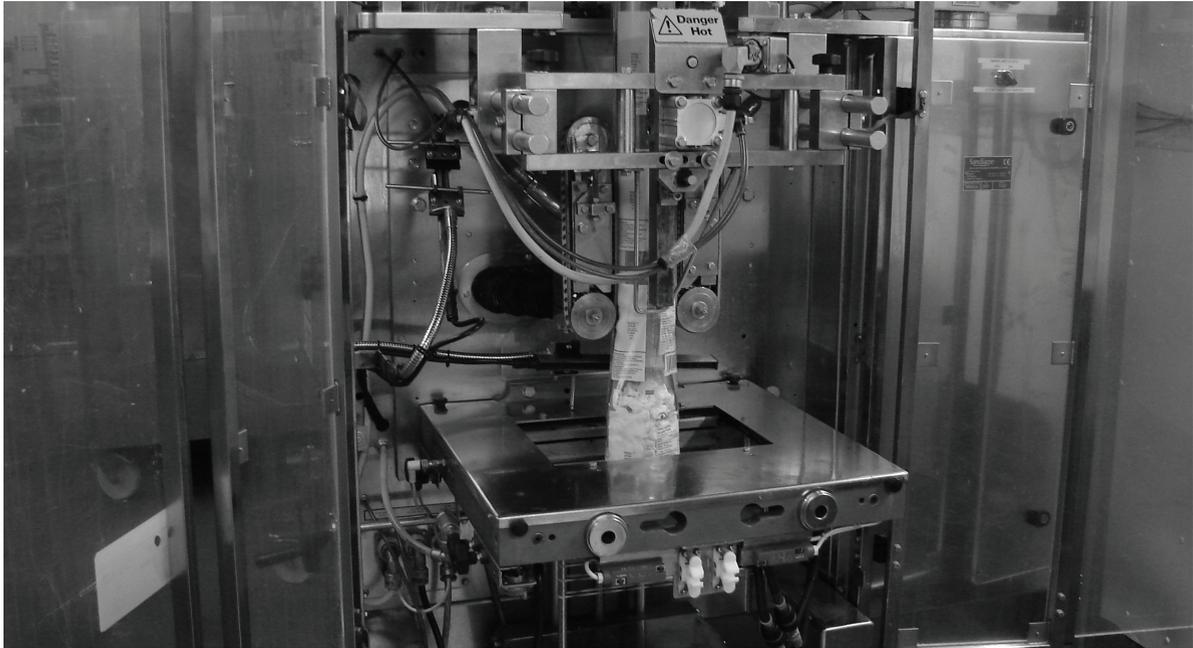
LE CENTRE D'INTERPRÉTATION DE LA FROMAGERIE ST-GUILLAUME

L'inauguration, en 2010, du Centre d'interprétation de la Fromagerie St-Guillaume concrétise une idée qui circulait déjà depuis plusieurs années. Les normes de salubrité rendaient la visite de l'usine pratiquement impossible. Or, les administrateurs souhaitaient que les gens puissent se familiariser avec le procédé de fabrication du fromage, tout en observant les fromagers à l'œuvre.

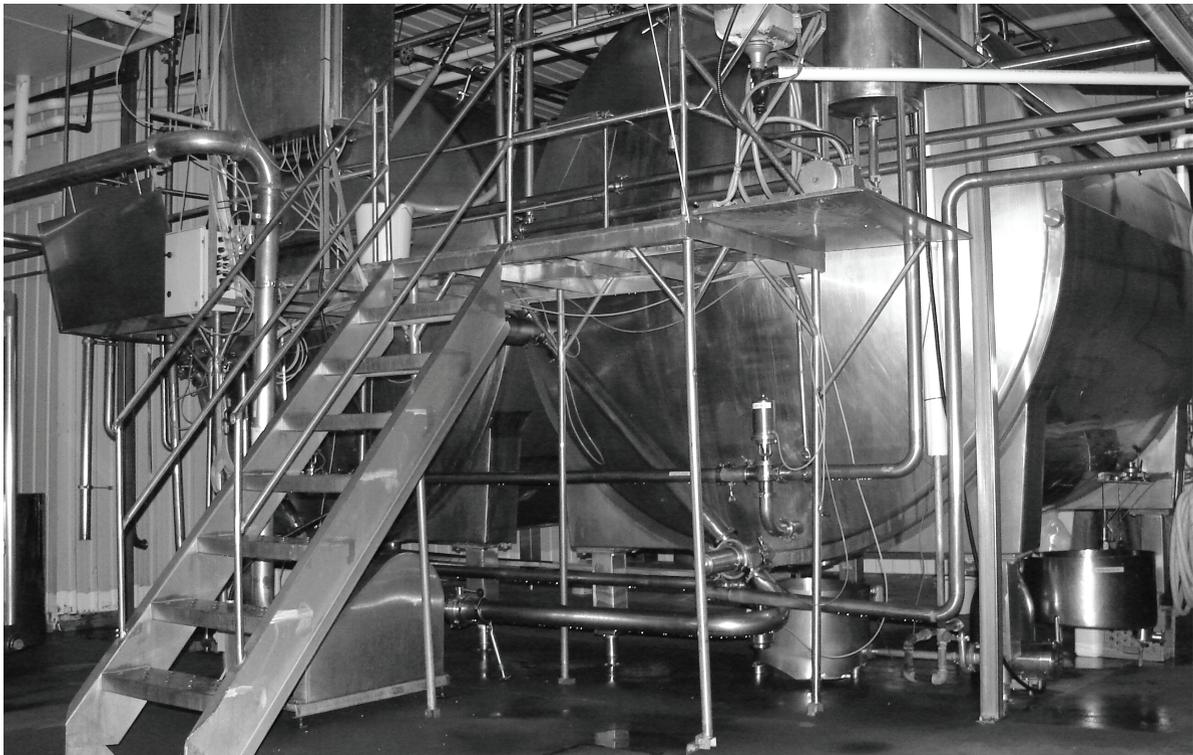
Le centre offre aux visiteurs une exposition sur le fromage et son histoire. Les informations textuelles sur les panneaux d'interprétation sont illustrées par des photographies et des artefacts. On y trouve aussi des bornes interactives et des séquences filmées. Enfin, sous la direction d'un guide, les visiteurs sont invités à presser eux-mêmes leur fromage dans une salle attenante.



Inauguration du Centre d'interprétation de La Fromagerie St-Guillaume, en 2010. De gauche à droite : Denis Guérard, directeur général, Chislain Gervais, président, et André Barrette, directeur des ventes. (Photo : Chyslain Bergeron)



Emballuse à fromage. Le fromage est pesé et emballé dans des formats différents grâce à un équipement automatisé. (Archives d'Agrilait)



Caillage du lait. L'ajout de ferments lactiques et de présure permet d'obtenir le caillé qui sera transformé en fromage cheddar après égouttage du lactosérum. (Archives d'Agrilait)



Le personnel du laboratoire assure le contrôle de la qualité et la salubrité des différents produits fabriqués par Agrilait. De gauche à droite : Marie-Josée Brodeur, Nicole Hébert et Cynthia Lupien. (Archives d'Agrilait)

Le cheddar frais, crème ou coloré, de La Fromagerie St-Guillaume a fait la réputation de l'entreprise. (Archives d'Agrilait, photo : Jazz, 2010)



Même si l'équipement de base pour la fabrication du fromage demeure le grand bassin en acier inoxydable autour duquel s'affairent les équipes de fromagers, le procédé se raffine avec l'avènement de nouveaux équipements. Ainsi, l'appareil vendu sous le nom de *food quantifier* est un instrument qui permet d'analyser en quelques dizaines de secondes les principales variables de la composition du lait (taux de gras, acidité, etc.) et donc de réagir très promptement pour apporter les correctifs nécessaires. Les fromagers de Saint-Guillaume disposent de cet outil à compter de 2000¹⁸. D'autres appareils de contrôle sont ajoutés au fil des années et permettent d'automatiser certaines tâches. En 2006, on finalise un projet avec la firme ADI Process pour automatiser le système HTST de pasteurisation du lait et la cuisson du caillé dans un cailleur loué de Parmalat¹⁹. Ce projet majeur avait été amorcé deux ans plus tôt²⁰.

Au-delà des économies en découlant, l'amélioration de l'efficacité des procédés de fabrication vise surtout à maintenir et à accroître la qualité du produit. Durant l'exercice de planification stratégique en 1999, les administrateurs le réaffirment clairement : « la force de l'entreprise est la qualité de son fromage frais²¹ ». Par contre, le prix à payer pour cette qualité est un coût supérieur à la concurrence. Les administrateurs misent aussi sur une autre caractéristique de l'entreprise, soit sa capacité à répondre à des besoins rapidement et en plus petits volumes. « Contrairement aux grosses entreprises, précise-t-on alors, pour qui des petits volumes de productions sont impensables, il faut, nous, être flexibles et se sortir des volumes de masse où nos concurrents sont des producteurs de masse²². »

En 1993, en vue d'améliorer la qualité de son fromage, Agrilait avait fait appel à un ingénieur de procédés en génie alimentaire²³. Ce dernier avait émis diverses recommandations : conservation des ferments lactiques à l'abri de l'air intérieur, vérification de la température durant la fermentation, augmentation du nombre de tests. Le personnel avait également été consulté. La technicienne de laboratoire avait réclamé une personne supplémentaire pour l'assister dans ses différentes tâches. Quant au responsable de l'usine, il avait proposé des mesures concrètes pour réduire les risques de contamination : isoler les installations de traitement du lactosérum de la fromagerie²⁴, modifier la façon de laver la ligne de réception du lait des camions au silo afin de ne pas retrouver d'eau dans le lait, installer un échangeur d'air à la fromagerie. Tous ces correctifs ont été apportés par la suite.

La fromagerie n'est pas pour autant complètement à l'abri des problèmes. En 1997, par exemple, la coopérative est forcée de réclamer des dizaines de milliers de dollars à un fournisseur pour lui avoir vendu de la présure contaminée²⁵. Plus tard, soit au début des années 2000, l'utilisation de concentrés protéiques de lait et l'expérimentation de nouveaux ferments suscitent des difficultés avec certains clients²⁶.

La fabrication de nouvelles variétés de fromages est une aventure qui comporte aussi sa part d'impondérables. Mais la qualité se maintient, ce que confirment la fidélité de la clientèle d'Agrilait et l'obtention de nombreux prix à des compétitions québécoises et canadiennes. La Fromagerie St-Guillaume vient d'obtenir la certification SQF (Safe Quality Food), un programme de gestion de la sécurité et de la qualité des produits alimentaires²⁷.

Cheddarisation. Les blocs de caillé sont retournés à plusieurs reprises par les fromagers pour obtenir le cheddar St-Guillaume. (Archives d'Agrilait)

QUALITÉ SANS COMPROMIS

Intransigeants, les dirigeants et les employés de La Coop Agrilait le sont quand vient le temps de parler qualité. « Ici, on ne sort pas des kilos à l'heure sans tenir compte de la qualité, prévient Denis Guérard. Nous faisons d'ailleurs du «cheddar» en grains, non pas du «fromage» en grains, ce qui nous oblige à respecter les bons pourcentages de matière grasse et d'humidité dans le produit, soit 39 et 41 % respectivement. » Pas question d'augmenter le pourcentage d'humidité et de vendre de l'eau! Autre pratique : durant la fabrication du cheddar, la pâte qui s'égoutte est retournée jusqu'à six fois, une opération fastidieuse, mais qui assure une « cheddarisation » plus complète et donc un goût et une texture uniques. Oui, mais le produit coûtera un peu plus cher? Qu'importe, on ne badine pas avec la qualité, synonyme de notoriété. « Certains clients veulent des prix. S'ils nous quittent pour quelques cents le kilo, il n'est pas rare qu'ils nous reviennent pour la qualité », explique Denis Guérard. Hormis ses composantes laitières, le fromage St-Guillaume se distingue par son acidité moindre et sa teneur en sodium moins élevée que les fromages des concurrents, soutient le directeur général. « Les autres fromageries stoppent l'activité acidifiante des bactéries lactiques en ajoutant du sel, beaucoup de sel. Nous préférons une fabrication plus lente et d'autres techniques de fabrication, comme faire chuter rapidement l'action des bactéries en utilisant une petite quantité de glace sèche [- 79 °C] sur les grains de fromage, ce qui abaisse brusquement la température », expose le maître fromager Guérard.

Source : « Pour et par le lait. La Coop Agrilait », *Le Coopérateur agricole*, avril 2013 [En ligne] <http://www.lacoop.coop/coopereur/articles/2013/04/p20.asp> (page consultée le 1^{er} février 2015). Extrait d'un article d'Étienne Gosselin reproduit avec la permission de la rédaction du magazine.





La Fromagerie St-Guillaume continue d'offrir du beurre à sa clientèle, même s'il n'est plus fabriqué sur place. (Archives d'AgriLait)

La Fromagerie St-Guillaume continue à produire du beurre durant quelques années. En fait, on cherche même à relancer les ventes, qui sont alors en déclin, au début des années 1990. Un administrateur, Rudolf Binggeli, propose de faire analyser le beurre fabriqué par la coopérative afin d'en connaître les vertus et de faire imprimer des parchemins pour la vente au détail²⁸. Toutefois, la fabrication est abandonnée peu après et l'idée de la reprendre est définitivement écartée en janvier 1997, la poursuite des opérations exigeant des investissements importants pour remplacer l'équipement de conditionnement et d'emballage²⁹. Le beurre figure toujours à la gamme des produits offerts par La Fromagerie St-Guillaume, mais il est produit par un sous-traitant.

4.1.2 La poudre de lactosérum

La Fromagerie St-Guillaume dispose chaque année de plusieurs millions de litres de lactosérum qui constitue un sous-produit très prisé dans l'industrie alimentaire. D'abord utilisé dans la fabrication de moulées, le lactosérum est employé de nos jours comme ingrédient laitier dans la crème glacée, les boissons énergisantes, les substituts de repas protéinés et certains autres produits alimentaires. Pour les administrateurs de la coopérative, la valorisation du lactosérum est apparue comme une avenue intéressante.

L'usine à poudre de lait est complètement réaménagée en 1991. On y installe un nouvel équipement pour l'évaporation et le séchage du lactosérum, récupéré de l'usine laitière d'Amqui³⁰ appartenant à Groupe Lactel³¹. La pièce maîtresse de la nouvelle usine reste toutefois un séparateur pour la crème de lactosérum acquis d'Alfa Laval au prix de 240 000 \$³². Ce système d'ultrafiltration remplace un appareil d'une autre génération, qui est désormais affecté à la standardisation du lait de fromage³³.

Après avoir été écoulee à divers clients, la poudre de lactosérum est vendue par contrat de plusieurs années à des entreprises uniques comme Pascobel³⁴, puis Les Aliments Serval³⁵. La firme montréalaise Pascobel manifeste son intérêt pour un contrat d'exclusivité dès 1995, en posant comme condition que la production de l'usine de Saint-Guillaume soit conforme à ses standards de qualité, mais en offrant son soutien technique à la coopérative³⁶. Le principal problème rencontré est lié à l'humidité ambiante qui fait durcir la poudre dans les canalisations

et les sacs³⁷. On le règle en bonne partie avec un système de refroidissement³⁸. À l'échéance de l'entente avec Pascobel, en 2003, celle-ci n'est pas renouvelée³⁹. Par contre, un nouveau contrat est signé avec la firme Les Aliments Serval, de Louiseville, spécialisée en aliments d'allaitement pour les animaux.

Les variations du prix de la poudre de lactosérum et l'augmentation des coûts de l'énergie affectent la rentabilité de cette production à l'usine de Saint-Guillaume durant les années suivantes. Dans le cadre de la planification stratégique menée en 2006, on procède à une évaluation de ce secteur d'activités important pour la fromagerie puisqu'il permet de contrôler la gestion de son principal sous-produit. On décide de poursuivre les opérations, même si cela implique des dépenses en immobilisation majeures.

Après une étude d'efficacité énergétique, le circuit d'évaporation du lactosérum a été modifié en y ajoutant une unité d'osmose inverse, une technologie qui permet la concentration du lactosérum avant l'étape de l'évaporation. En plus de réaliser des économies d'énergie de l'ordre de 60 %, et de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et ses effluents, Agrilait peut accroître sa production en traitant le lactosérum d'une usine voisine. Cet investissement s'avère donc profitable pour l'entreprise de Saint-Guillaume⁴⁰.



Avant d'être évaporé et séché, le lactosérum est d'abord concentré par un système de filtration par osmose inverse. L'opérateur est Camille Courchesne. (Archives d'Agrilait)



Les fromages St-Guillaume sont distribués sur les grands marchés de la province. (Archives d'Agrilait)

4.1.3 La distribution des fromages St-Guillaume

L'innovation la plus significative de la période touche la distribution des produits. L'embauche d'une responsable de la mise en marché, Ruth Lavoie, qui amorce son travail en 1995, témoigne de la volonté de développer de nouveaux débouchés face à une concurrence accrue et avec la possibilité d'accroître la production⁴¹. Alors que la coopérative faisait affaire surtout avec d'autres entreprises laitières qui risquaient d'être fusionnées ou vendues, elle décide de mettre sur pied son propre réseau de distribution⁴². C'est la base d'une nouvelle stratégie de mise en marché qui va permettre à Agrilait de recruter de nouveaux clients et d'élargir considérablement la gamme de ses fromages.

Plusieurs nouvelles routes de distribution du fromage sont ouvertes à compter de 1991-1992⁴³. En 1997, cinq camions sont sur la route pour distribuer le cheddar et le brick St-Guillaume⁴⁴. Le développement de la production du brick est lié à l'allocation à Agrilait par la Fédération des producteurs de lait, en 1994, d'un quota additionnel de cinq millions de litres de lait⁴⁵. Le fromage St-Guillaume est alors vendu dans le centre et l'ouest du Québec. À compter du 1^{er} octobre 1998, à la suite de la décision de vendre les camions de la coopérative aux anciens livreurs, toutes les routes de fromage d'Agrilait sont desservies par des indépendants⁴⁶.

Dans la région de Montréal, c'est l'entreprise Les Fromages Serge Henri qui est le principal client d'Agrilait. Amorcée en 1991, cette relation d'affaires se poursuit encore aujourd'hui⁴⁷. En tant que fournisseur de l'importante chaîne d'épiceries Maxi-Héritage, ce qui représente un volume de vente très important, Serge Henri est un client privilégié. Plusieurs des changements qui sont apportés à la coupe et à l'emballage du cheddar visent à satisfaire ses exigences⁴⁸. Les fromages de Serge Henri sont vendus sous sa marque. L'acquisition de Maxi par Loblaw's a cependant eu des répercussions sur les volumes de fromage achetés par ce dernier au début des années 2000 quand la chaîne ontarienne impose sa propre marque à ses succursales⁴⁹.

D'autres chaînes de magasins sont approchées par Agrilait à ce moment⁵⁰. Dès 2001, le Super C de Drummondville, puis celui de Saint-Hyacinthe offrent à leur clientèle le fromage de Saint-Guillaume. Trois ans plus tard, Agrilait décroche le contrat pour la fourniture de cheddar frais en pointes à toutes les succursales de cette bannière dans la province sous la marque St-Guillaume⁵¹. S'y ajoute le fromage frais du jour vendu sous la marque maison Super C⁵². Des négociations sont aussi menées avec Metro-Richelieu, à qui on accorde, en 2006, l'exclusivité pour le Québec de la gamme des fromages « Héritage du Canton »⁵³.

L'extension du réseau de distribution permet à Agrilait de diversifier sa clientèle. Une seule nouvelle route de distribution est ouverte au début des années 2000⁵⁴, soit du côté de Granby. On délaisse la formule des distributeurs indépendants et on revient à l'embauche de livreurs auxquels Agrilait fournit les camions. Compte tenu de l'entente de distribution de fromage frais vendu sous la marque Super C et de la volonté de développer les ventes directes dans le territoire montréalais, le réseau de distribution est renforcé dès 2004⁵⁵. C'est ainsi qu'en février 2005, le président Ghislain Gervais peut annoncer aux membres réunis en assemblée générale que cinq nouvelles routes ont été lancées dans la région de Montréal⁵⁶. D'autres suivent bientôt dans la région de Trois-Rivières et en Outaouais⁵⁷, puis vers les Bois-Francs et même jusqu'à la ville de Québec⁵⁸. Le cheddar frais est ainsi distribué dans les dépanneurs, épiceries, supermarchés. Le réseau compte aujourd'hui plus de 30 routes de distribution.



La Fromagerie St-Guillaume exploite plusieurs routes de distribution de ses produits frais du jour. (Archives d'Agrilait, photo : Christian Noël)



La gamme des fromages St-Guillaume comprend une grande variété de produits.
 (Archives d'Agrilait, photo : Jazz, 2010)

La Fromagerie St-Guillaume diversifie aussi sa production. Après le brick, elle réalise, à l'automne 1997 des essais de fabrication de parmesan, de gouda et de suisse⁵⁹. Agrilait remplit, en outre, en 1998-1999, un contrat d'exportation de mozzarella de type américain vers le Honduras pour Groupe Lactel⁶⁰. De tous ces essais, c'est la fabrication de fromage suisse qui s'avère la plus prometteuse pour l'entreprise. Elle commence à en produire sur une petite échelle en 2000⁶¹. Agrilait remporte un premier prix pour son fromage suisse dans la catégorie des fromages de spécialités au British Empire Cheese Show en 2005 à Belleville, en Ontario, et récidive en 2006 à la Royal Agricultural Winter Fair de Toronto⁶². La gamme des produits s'étend ensuite au suisse emmental, au Monterey Jack et à des produits très populaires comme les fromages aromatisés et à griller ainsi que le fromage salé tortillon.

Enfin, Agrilait effectue une percée importante dans le secteur des fromages fins avec un autre fromage de type suisse, mais à croûte lavée et affinée en surface, le Cantolait. Ce fromage fin, qui est développé à compter de 2004⁶³, est lancé en avril 2011. Le produit est primé trois années consécutives au concours *Caseus*, réservé aux fromages fins du Québec, incluant le très convoité prix du public, en 2013.

Dernier-né de La Fromagerie St-Guillaume, le Cantolait témoigne du savoir-faire des fromagers, mais également des efforts réalisés dans la promotion de la marque. En développant la vente directe de ses produits, Agrilait investit dans la promotion de sa marque maison « Fromage St-Guillaume ». À l'automne 1997, on organise une campagne de publicité mettant en vedette le hockeyeur Patrick Lalime, originaire de Saint-Bonaventure⁶⁴. D'autres opérations promotionnelles sont menées par la suite, mais c'est surtout après la décision, en 2004, de miser sur le réseau de distribution que les budgets alloués à la publicité s'accroissent de manière importante⁶⁵. En 2013, Agrilait réalise une nouvelle campagne avec une publicité télévisée diffusée sur les ondes de Radio-Canada dans les régions de Trois-Rivières et de Sherbrooke pour positionner son produit vedette, c'est-à-dire le cheddar frais du jour commercialisé à compter de 2009 sous une nouvelle appellation, « Le P'tit frais », comme un produit haut de gamme⁶⁶.

4.1.4 Le transport du lait

Agrilait maintient son service de ramassage du lait pendant quelques années. En 1993, outre la coopérative elle-même, deux transporteurs privés approvisionnent l'usine de Saint-Guillaume⁶⁷. Mais la situation est appelée à changer en vertu de négociations qui s'amorcent alors au niveau provincial.

La nouvelle convention est mise en application le 1^{er} mars 1995. Cette entente entre la Fédération des producteurs de lait du Québec, la Coopérative fédérée, Agropur et les transporteurs implique une rationalisation des circuits de collecte du lait. Comme les paroisses situées autour de Saint-Guillaume sont desservies à la fois par Agrilait et Agropur, qui possède une importante usine à Notre-Dame-du-Bon-Conseil, les deux coopératives négocient un partage du territoire. Agrilait cherche alors à maintenir un parcours qui soit le plus près possible de son usine. Outre Saint-Guillaume, il inclut les paroisses de Saint-Bonaventure, Saint-David, Saint-Pie, Saint-Marcel, Yamaska, Saint-Gérard et Saint-Germain⁶⁸. Au moment de l'entrée en vigueur de la convention, Agrilait renouvelle l'entente qui la lie à son ramasseur Armand Lambert, de Saint-Thomas-d'Aquin, qui transporte à Saint-Guillaume le lait des paroisses situées à l'ouest de la rivière Yamaska depuis 1973⁶⁹.

Dans le cadre de la restructuration entreprise à la fin de 1997, Agrilait décide de se départir de son service de transport du lait. La coopérative se prive par le fait même de quelques centaines de milliers de dollars de revenus annuels, mais elle réduit aussi les frais liés à l'entretien des camions-citernes et au paiement des chauffeurs. Le circuit est vendu à Transport Petit, de Sainte-Hélène-de-Bagot, et à Marc Chamberland, ramasseur pour Agropur⁷⁰.

Réception du lait. Le lait de plusieurs producteurs de la région est acheminé à l'usine de Saint-Guillaume. (Archives d'Agrilait)



4.1.5 La quincaillerie et l'approvisionnement de la ferme

Même si Agrilait est surtout associée aux activités de transformation laitière, la coopérative accentue sa présence dans ses autres secteurs d'activité après 1990. Deux services principaux sont offerts, soit la vente de quincaillerie et de matériaux de construction, ainsi qu'un secteur-conseil en productions animales et végétales, incluant la vente de moulées, fertilisants et produits phytosanitaires.

En 1994, l'entrepôt de la quincaillerie doit être agrandi pour isoler les pesticides du reste des marchandises, une exigence du ministère de l'Environnement⁷¹. Le bâtiment subit ensuite une cure de rajeunissement quelques années plus tard et la nouvelle quincaillerie est inaugurée le 17 mars 1999. L'ouverture est soulignée par une dégustation de vins et fromages à laquelle sont conviés les membres et les employés, mais aussi les partenaires de la coopérative, les entrepreneurs de Saint-Guillaume, les organisations locales et la population⁷². Le plan stratégique adopté à la fin de cette année fixe des objectifs de progression des ventes qui seront atteints, notamment, grâce à l'ouverture d'un dépanneur et d'une station-service Sonic en 2003⁷³. En 2007 s'y ajouteront un comptoir de la Société des alcools du Québec, qui est jumelé au comptoir à fromages, et un abri à matériaux de construction, qui permettra d'accroître l'inventaire des produits⁷⁴.

La quincaillerie est agrandie et réaménagée en 2010. On y ajoute alors un centre jardin, un autre de peinture et un service d'estimation de projet de construction⁷⁵. En 2011, l'équipe de vente se distingue au salon Unimat, qui est à ce moment la bannière de La Coop fédérée, en récoltant deux prix⁷⁶. En 2014, la quincaillerie enregistre un chiffre d'affaires dépassant les 6 M\$ et elle emploie 25 personnes. Paul Forcier, qui dirige ce service depuis 35 ans, explique : « Au début, on vendait seulement de la moulée et des produits pour les agriculteurs, mais au fil des ans et afin de répondre aux besoins des clients, la Coop est devenue un gros magasin général⁷⁷. » Le centre de rénovation de Saint-Guillaume arbore depuis 2015 la bannière BMR.

Le centre de rénovation BMR de Saint-Guillaume inclut un dépanneur avec une agence de la Société des alcools du Québec et une station-service Sonic. (Archives d'AgriLait, photo: Caroline Limoges)



Dominique Laforce, assistante-gérante, dans l'espace SAQ, en 2012. (Archives d'Agrilait)



Comptoir à fromages intégré au dépanneur exploité par Agrilait, en 2007. (Archives d'Agrilait)



À la fin des années 1990, Agrilait a deux représentants sur la route, chargés de visiter les producteurs agricoles. Ces techniciens conseillent les éleveurs et les producteurs de céréales en leur offrant la gamme des produits disponibles à la coopérative. Lors de la planification stratégique de 1999, on fixe des objectifs de croissance annuelle de 2 % au secteur de l’approvisionnement de la ferme pour les cinq prochaines années. La concurrence demeure très vive dans le champ et le fait que certains administrateurs ne s’approvisionnent pas auprès de leur coopérative a un effet négatif sur les ventes en alimentation animale (moulée, suppléments et minéraux)⁷⁸. Par contre, les choses s’améliorent par la suite avec le recrutement d’une nouvelle technicienne, Isabelle Foisy, qui s’avère très efficace dans son travail⁷⁹.

Agrilait développe aussi ses services en production végétale. De fait, selon des chiffres de 1997, les producteurs céréaliers représentent 60 % de ses membres. L’année suivante, la coopérative acquiert le centre d’engrais sur prescription qui avait été exploité jusque-là par la Fédérée⁸⁰. La coopérative vend alors surtout des engrais minéraux et, dans une moindre mesure, des produits de protection des cultures et des semences⁸¹. Agrilait s’impliquera ensuite dans la commercialisation des grains (maïs, soya, etc.), l’arrosage à forfait, l’application d’azote à forfait⁸².

En 2005, on procède à une réorganisation du service de l’approvisionnement de la ferme par une formule de partenariat avec les coopératives de Sainte-Hélène et d’Acton Vale⁸³. C’est la coopérative de Sainte-Hélène qui supervise désormais les ventes du secteur végétal et qui s’occupe également de l’aspect administratif des ventes en alimentation animale. La coopérative d’Acton Vale s’engage quant à elle à rendre disponibles ses politiques de vente en productions végétales.



Inauguration des nouveaux locaux du centre de rénovation en 2010. De gauche à droite, on reconnaît Christian Gagnon, de la Caisse populaire des Chênes, Denis Guérard, directeur général de La Coop Agrilait, René Labrecque, directeur général du secteur quincaillerie de La Coop fédérée, Ghislain Gervais, président de La Coop Agrilait, Jean-Marie Tourigny, curé de Saint-Guillaume, Paul Forcier, gérant du centre de rénovation, Jean-Pierre Vallée, maire de Saint-Guillaume, Camillien Belhumeur, président de la Société Saint-Jean-Baptiste, et Jean Paradis, assistant-gérant de la quincaillerie. (Photo : Le Courrier Sud, 2010)

En 2008, Agrilait participe au projet-pilote en alimentation animale Chrysalide de La Coop fédérée dont le but est de maximiser le travail des meuneries. Ses deux représentants en alimentation animale travaillent sous la supervision d'un agronome responsable de sept autres coopératives situées en Montérégie Est⁸⁴. Le directeur des ventes est rattaché à la coopérative Comax⁸⁵. Des divergences de vues apparaissent toutefois au sein du regroupement et les membres décident de mettre fin à leur collaboration en 2012⁸⁶. Agrilait s'associe à nouveau à deux coopératives voisines pour maintenir ses services aux producteurs : Covilac, en productions végétales, et La Coop des Montérégiennes, en alimentation animale. De plus, elle continue de confier à La Coop Comax la conception et le suivi des plans agroenvironnementaux de fertilisation (PAEF) de ses membres⁸⁷.

Les fournitures professionnelles, qui comptaient pour 15 % des ventes d'Agrilait il y a 15 ans, en représentent 30 % en 2013. La coopérative a donc réussi à se diversifier grâce à sa quincaillerie et à ses autres services aux producteurs.

À la suite des investissements importants réalisés en 2009 et 2010, Agrilait dispose aujourd'hui d'un siège social spacieux au deuxième étage de l'édifice abritant les installations de la fromagerie et le centre d'interprétation. Quant à la quincaillerie-dépanneur-station Sonic, sise à côté, elle est en mesure de mieux répondre aux besoins de la clientèle. La coopérative connaît depuis quelques années une très forte croissance. Son chiffre d'affaires s'est accru de 10 M\$ durant les cinq dernières années pour se situer aujourd'hui à 50 M\$. De plus, une quarantaine d'emplois ont été créés, ce qui porte l'effectif à un peu moins de 150 employés venant de Saint-Guillaume, mais aussi de diverses municipalités de la région.

4.2 Les ressources humaines d'Agrilait

Le personnel joue un rôle très important dans une entreprise coopérative comme Agrilait. Le style de gestion très paternaliste, qui caractérise l'organisation depuis ses débuts, évolue peu à peu vers une plus grande implication des cadres dans la conduite des affaires. À compter de 1994, on embauche quelques spécialistes qui mettent leurs compétences au service des administrateurs élus. De leur côté, les employés, dont le nombre s'accroît, vivent des changements majeurs qui leur demandent une grande capacité d'adaptation.

4.2.1 Les directeurs généraux

Marcel Julien se retire officiellement le 7 juin 1997, après 44 ans de service. On souligne son départ en lui remettant une peinture illustrant la première beurrerie de Saint-Guillaume⁸⁸. Principal artisan des premiers succès de la coopérative, il a fortement marqué le destin de l'organisation en se faisant l'intermédiaire entre le bureau de direction et les employés. Son départ est suivi de changements très importants dans l'entreprise.

Le nouveau directeur général, René Demers, qui était auparavant à la meunerie de Joliette, de la Coopérative fédérée, entre en fonction le 23 septembre 1996⁸⁹. Il entreprend de moderniser la gestion de l'entreprise et le premier signe tangible de cette évolution est le changement d'appellation du « bureau de direction », qui devient le conseil d'administration. Il commence aussi la rédaction de politiques d'entreprise afin de clarifier les lignes directrices servant à la gestion

quotidienne. Les premiers textes adoptés portent sur les vacances, les jours fériés, chômés et payés, les congés de maladie et les congés sociaux⁹⁰. D'autres politiques seront rédigées par la suite et ratifiées par le conseil d'administration.

Même si le premier budget prévisionnel a été adopté un peu avant son arrivée⁹¹, c'est lui qui systématise cet usage des budgets de fonctionnement et d'investissements ainsi que des tableaux de bord. Il est aussi à l'origine des plans d'action annuels. Tous ces outils facilitent grandement le travail des administrateurs. Ceux-ci font d'ailleurs une évaluation très positive des premiers mois de Demers à la direction d'Agrilait et ils lui demandent même « d'accélérer les changements lorsque c'est possible⁹². »

Le nouveau directeur général se fixe comme objectif de diversifier la fabrication du fromage et d'accroître les ventes en approvisionnement de la ferme⁹³. Mais il est confronté à plusieurs problèmes – contamination par les levures, humidité à l'usine de poudre de lactosérum, perte d'inventaire à la quincaillerie, hausse des coûts d'entretien – qui rendent nécessaire l'adoption d'un plan de redressement des finances⁹⁴.

De la vaste restructuration alors envisagée, trois mesures sont réalisées, soit la privatisation du réseau de distribution, la vente du circuit de ramassage du lait et le rachat de l'usine de mélange d'engrais. On avait envisagé aussi d'abandonner la production de poudre de lactosérum (pour le vendre refroidi à une autre usine) et de donner en sous-traitance les opérations de conditionnement du fromage⁹⁵.

Le directeur général René Demers mène à bien cette rationalisation au cours de l'année 1998. Toutefois, il remet sa démission au début de l'année suivante⁹⁶. Il est alors remplacé par Denis Guérard, qui avait été embauché comme directeur d'usine à la fromagerie en 1997⁹⁷, après avoir été directeur des opérations pour l'ensemble des usines du Groupe Lactel⁹⁸. Le successeur de René Demers poursuit dans la voie qui avait été tracée par ce dernier, mais il renoue avec la tradition en faisant beaucoup de place aux administrateurs. Il est aussi plus proche des employés. Au moment où il était directeur des opérations à la fromagerie, il s'assurait de leur collaboration en effectuant des sondages avant de procéder à des changements aux horaires et aux conditions de travail⁹⁹. Sous sa direction, l'organisation accorde beaucoup d'importance à la communication avec les employés.

Denis Guérard continue de suivre de près les opérations de la fromagerie, après sa nomination à la direction générale. Face aux changements qui touchent cette activité essentielle de l'entreprise – réorganisation du travail, nouveaux produits, programme d'assurance qualité, etc. –, la responsabilité de directeur d'usine pèse lourd¹⁰⁰. En 2002, Denis Guérard est forcé de remplacer celui qui lui avait succédé à ce poste par un autre candidat¹⁰¹. Pierre Tremblay se joint alors au personnel-cadre d'Agrilait, après avoir été directeur des opérations dans une usine de transformation de canneberges. À la quincaillerie, c'est Paul Forcier qui continue d'assumer la responsabilité du secteur; il jouit de toute la confiance du nouveau directeur général.

À la demande des administrateurs, Denis Guérard réanime le comité de gestion en 2006. Le comité se réunit afin d'actualiser les résultats en fonction du budget et de corriger le tir le cas échéant. Une première rencontre a lieu le 19 avril¹⁰². Après avoir passé en revue les états financiers des secteurs et répondu aux diverses questions, chacun des directeurs est invité à présenter l'état de son secteur, les projets réalisés en lien avec la planification stratégique et

ceux à compléter, ainsi que les plans d'améliorations. L'équipe de direction prend de plus en plus d'importance au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Sous le mandat de Denis Guérard, Agrilait voit son chiffre d'affaires progresser de 20 à plus de 50 M\$.

Le directeur général prend sa retraite en 2014. L'un des derniers dossiers dont il s'occupe est mené à terme le 18 décembre 2014, avec l'audit qui conduira à l'obtention par Agrilait de la certification SQF (Safe Quality Food). C'est un moment très important pour La Fromagerie St-Guillaume et l'ensemble de son personnel, notamment son équipe de l'assurance qualité. L'entreprise répond ainsi aux plus hauts standards de qualité et elle est en mesure d'assurer la traçabilité de ses produits. Dans un contexte de concurrence très vive, accentuée par la visibilité accrue d'Agrilait, et en vue de répondre aux exigences des consommateurs, la gestion de la sécurité et de la qualité des produits est devenue primordiale. C'est l'une des raisons qui justifient le choix de Nathalie Frenette pour succéder à Denis Guérard. Forte d'une expérience à la tête du Laboratoire agroalimentaire de La Coop fédérée pendant 13 ans ainsi que du secteur Qualité pendant 5 ans, elle possède l'expertise nécessaire pour relever ce nouveau défi.

4.2.2 Les principaux cadres

Après 1990, Agrilait renforce son équipe de direction en procédant à l'embauche de quelques spécialistes. Le premier geste en ce sens est posé en 1995 avec le recrutement d'une spécialiste du marketing : Ruth Lavoie. Son arrivée marque un virage dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, en plus de prospecter de nouveaux marchés, la raison pour laquelle elle a été engagée, elle établit une politique de prix de revient ainsi qu'un contrôle informatisé de la facturation et de l'inventaire. Ces innovations ne sont pas très bien accueillies par certains de ses collègues et des employés¹⁰³, mais elle a l'appui des administrateurs.

Peu après, un nouveau directeur d'usine est embauché : Bernard Lanciaux, qui occupait les mêmes fonctions à l'usine d'Agropur, à Notre-Dame-du-Bon-Conseil. S'il a carte blanche dans l'établissement de politiques visant la bonne marche de l'entreprise et la réalisation d'économies, il doit obtenir l'aval du bureau de direction pour les dépenses de quelque importance¹⁰⁴. À l'instar de sa collègue au marketing, il fait rapport très régulièrement aux membres du bureau de direction, qui se tiennent informés de la conduite de l'entreprise au moment où celle-ci s'apprête à tourner une page de son histoire avec la retraite de Marcel Julien. Le séjour de Bernard Lanciaux et de Ruth Lavoie chez Agrilait sera cependant de courte durée.

D'autres changements touchent le personnel de la comptabilité en 1997. Après l'embauche d'un nouveau chef comptable, dont on ne prolongera pas le mandat au-delà de sa période de probation, Manon Ruest est recrutée afin d'occuper le poste stratégique de contrôleur. Cette comptable agréée de profession assurera désormais le lien entre les administrateurs et les divers secteurs de l'entreprise. Elle est toujours responsable du contrôle administratif en 2015.

Au moment de la nomination de Denis Guérard à la direction générale, l'équipe de cadres qui l'entoure comprend Manon Ruest, et deux hommes d'expérience, Gilles Vallée, à l'usine laitière, et Paul Forcier, à la quincaillerie.

Successeur de Vallée à la fromagerie, Pierre Tremblay¹⁰⁵ sera en poste durant plusieurs années. Il accepte cette responsabilité, en 2002, avec le sentiment de pouvoir améliorer plusieurs

choses, ce qui sera effectivement le cas. L'accueil du nouveau venu est positif de la part des employés de l'usine qui forment alors la plus grande partie du personnel. Grâce à une équipe formée de représentants des différents secteurs de l'usine, il mène à bien les trois projets d'amélioration de l'efficacité énergétique qui vaudront à Agrilait d'obtenir un prix de leadership de la conférence Énergie 2009 dans la catégorie Gérance d'entreprise¹⁰⁶. Il est aussi au fait de nouveaux outils de gestion, comme le *Lean Coaching*, auquel il a recours afin d'améliorer la formation des superviseurs dans le but d'optimiser la chaîne de production¹⁰⁷. À la suite de son départ, Gilles Barbeau est embauché, après un intérim assuré par le directeur des ventes. Depuis septembre 2014, le poste est occupé par Jean Sicotte, un ingénieur industriel.

Paul Forcier apparaît comme l'homme de fer d'Agrilait. Comme nous l'avons vu plus haut, son secteur connaît une croissance marquée durant les années 2000. La gestion plus serrée qui est imposée à la fin des années 1990, notamment la mise en vigueur de nouvelles politiques, suscite du mécontentement parmi les employés de la quincaillerie. En outre, la rationalisation des comptes clients fait perdre de la clientèle¹⁰⁸. Dans un marché où la population est vieillissante, Paul Forcier recherche des solutions pour amener les membres, en commençant par les administrateurs eux-mêmes, à faire davantage des affaires avec leur coopérative¹⁰⁹. L'ajout d'un dépanneur et d'une station-service Sonic ainsi que la création d'une nouvelle catégorie de membres pour fidéliser les clients n'ayant pas le statut de producteur agricole s'avèrent des décisions très bénéfiques à l'entreprise.

D'autres gestionnaires se joignent à l'équipe d'Agrilait : Clément Denoncourt à l'approvisionnement de la ferme en 1999, Ghislain Boileau aux ventes en 2001, Martin Nantel au développement commercial en 2004. Ce dernier avait d'abord été recruté comme consultant en marketing¹¹⁰. Marysol Giguère assume la double responsabilité de coordonnatrice de la recherche et développement et de l'assurance qualité de 2004 à 2007. Sandra Pelletier-Cyr prend la relève à la recherche et développement et Éric Rasolofo est aujourd'hui coordonnateur de cet important secteur.

De nouveaux visages ont fait leur apparition au cours des dernières années. Si on fait exception du directeur de la quincaillerie et des matériaux de construction et de la responsable du contrôle administratif, la nouvelle directrice générale est entourée d'une équipe renouvelée. Outre Jean Sicotte, directeur des opérations, on y trouve le directeur des ventes, André Barrette, qui est aussi responsable du marketing, le directeur des ressources humaines, Stéphane Verrier, qui s'occupe aussi des technologies de l'information, et le directeur assurance-qualité, André Lacombe. Leur bagage d'expérience constitue un atout pour Agrilait.

4.2.3 Le personnel, les conditions de travail et l'organisation du travail

La période 1990-2010 est marquée par une évolution rapide de la technologie qui affecte certaines tâches. Même si elles exigent de nouveaux apprentissages, la bureautique et l'automatisation des procédés de fabrication facilitent le travail. Les modifications aux conditions de travail sont plus lourdes de conséquences pour les employés. Dictées par la nécessité d'ajuster les opérations aux besoins du marché ou d'améliorer la productivité, elles suscitent plus de réactions.

Agrilait modifie les quarts de travail à la fromagerie au début des années 1990¹¹¹. D'une production, qui était de jour, on passe à une production de nuit. Et celle-ci est bientôt étalée sur six nuits, soit du dimanche soir au vendredi soir, plutôt que cinq, pour répondre à la demande de certains acheteurs d'avoir du fromage frais le samedi matin. Devant les doléances du responsable de la production et du chef d'équipe représentant les fromagers, le bureau de direction n'a pas d'autre choix que de les rappeler à l'ordre, tout en suggérant quelques assouplissements pour ne pas leur imposer une charge de travail trop lourde¹¹². À l'époque, la semaine de travail est de 44 heures, mais il faut parfois faire des heures supplémentaires, ce qui n'est pas mal vu. C'est plutôt la réduction progressive des heures de 44 à 40, imposée par la Commission des normes du travail, et le contingentement par la direction des heures payées à temps et demi ou à temps double qui suscitent du mécontentement¹¹³.

Les nouvelles politiques d'entreprises implantées à compter de 1996 affectent le climat de travail de tous les secteurs de l'organisation. Habités à travailler sous la direction de Marcel Julien, les employés vivent une période d'adaptation¹¹⁴. Au bureau, l'informatisation de plusieurs activités, la nouvelle répartition des tâches, des changements dans l'aménagement des locaux ne posent pas de problèmes sérieux. À la quincaillerie et à l'usine laitière, la résistance au changement est un peu plus vive. Comme le personnel est assez stable, les vieilles habitudes ont la vie dure! Le défi pour la direction est de concilier cette tradition avec l'efficacité nécessaire à la croissance de l'entreprise.

Au début de son mandat de directeur de l'usine laitière d'Agrilait, Pierre Tremblay constate qu'il y a peu de directives écrites¹¹⁵. Le savoir-faire des fromagers s'est transmis de bouche à oreille plutôt qu'à travers des procédures standardisées. À la coupe et à l'emballage, les tâches manuelles demeurent importantes malgré la mécanisation. Enfin, l'augmentation des produits vendus et des acheteurs fait de l'expédition et de la livraison une opération qui requiert beaucoup d'attention afin d'éviter les erreurs et les délais¹¹⁶. La contribution de tous les employés est donc essentielle au bon fonctionnement de l'organisation.

On s'assure la collaboration des employés par divers moyens. La création d'un fonds de pension en 2001¹¹⁷, les consultations plus fréquentes, par exemple lors de la planification stratégique, les efforts accrus en matière de perfectionnement sont des mesures très appréciées du personnel. Quant aux conditions salariales, elles sont négociées chaque année par la direction avec les représentants des employés, jusqu'en 2007. Cette année-là, les parties s'entendent sur un contrat de cinq ans, une première dans l'histoire de la coopérative¹¹⁸. Mais au terme de cette entente, c'est le Syndicat des travailleuses et travailleurs de La Fromagerie St-Guillaume, accrédité en janvier 2011, qui négocie au nom des employés¹¹⁹.

Un nouveau chapitre des relations de travail au sein d'Agrilait s'ouvre avec cette syndicalisation qui suit l'embauche, un an plus tôt, d'un directeur des ressources humaines et une restructuration de l'organigramme de la fromagerie¹²⁰. La mise en œuvre de la nouvelle convention collective et les directives qui sont données au personnel cadre de l'entreprise (directeurs, superviseurs et responsables de secteurs) requièrent évidemment des ajustements de part et d'autre¹²¹. Mais les relations avec le syndicat s'améliorent, tout comme d'ailleurs la communication avec les employés qui sont informés des orientations de l'organisation à travers le comité des relations de travail.

LES EMPLOYÉS : AU SERVICE DES MEMBRES ET DES CLIENTS

Les maîtres fromagers d'Agrilait sont des gens d'expérience. En 2006, ceux qui sont en poste comptent un minimum de 15 ans d'ancienneté. Ils possèdent une grande connaissance des cultures lactiques et des secrets de la fabrication d'un fromage de qualité. Ils bénéficient, en outre, de cours afin de parfaire leurs connaissances. Les fromagers sont responsables de la formation du personnel qui travaille sous leur direction. Ces experts dans la préparation du cheddar ont une lourde responsabilité puisque la réputation du fromage de Saint-Guillaume est basée sur leur savoir-faire.

L'usine laitière emploie aussi des opérateurs d'équipements pour la fabrication de la poudre de lactosérum (osmose inverse, évaporateur, séchoir, système de refroidissement et de nettoyage) ainsi que pour le conditionnement du fromage (balance multiplateau, ensacheuse, trancheuse, râpeuse, étiqueteuse, etc.). Ce sont des emplois moins qualifiés que celui de fromager, mais qui exigent de la polyvalence. L'opérateur de l'évaporateur peut même être appelé à travailler comme manœuvre à la fromagerie.

L'équipe de la quincaillerie est composée surtout de conseillers à la vente et de commis capables de guider la clientèle dans son choix d'articles de quincaillerie et de matériaux de construction. Dans ce secteur particulier, la polyvalence des employés contribue à la qualité du service.

Enfin, les services relatifs aux productions animales et végétales sont assurés en collaboration avec d'autres coopératives par des experts, technologues ou agronomes, qui sont en mesure de bien conseiller les membres d'Agrilait.

Les agents distributeurs constituent une catégorie à part. Chargés de la vente du fromage frais du jour, ils se voient offrir un territoire exclusif, des conditions salariales concurrentielles durant la phase de démarrage et un programme de commissions favorisant la prise en charge d'une gestion autonome des routes de distribution.

Source : François Grisé, « Les meilleurs fromages sont faits chez Agrilait, à Saint-Guillaume », SDED 2006 [En ligne] <http://www.sded-drummond.qc.ca/client/page3.asp?page=107&clef=0&clef2=0> (page consultée le 5 février 2015). La Coop Agrilait [En ligne] <http://www.agrilaitcoop.com/> (page consultée le 22 février 2015).



Yannick Belhumeur, expert-conseil en productions végétales, est au service des membres d'Agrilait depuis 1999. (Archives d'Agrilait)

Si la gestion des ressources humaines se formalise, l'objectif de la coopérative demeure de conserver et de créer des emplois de qualité pour la population de Saint-Guillaume et de la région. De 45, en 1990, le nombre d'employés passe à une centaine, à la fin des années 1990, et à plus de 150, à la fin de la décennie 2000, dans le cadre de l'agrandissement de la fromagerie, de la quincaillerie et des bureaux. À elle seule, la fromagerie emploie 110 personnes.



Travaux d'agrandissement des bureaux et de La Fromagerie St-Guillaume.
(Archives d'Agrilait, photo : Yvon Lapolice, 2009)

4.3 La vie coopérative

Agrilait reste profondément attachée aux valeurs coopératives, ce qui se traduit à la fois dans l'engagement de son conseil d'administration, la participation de ses membres, ses relations intercoopératives et son implication dans son milieu.

4.3.1 Les administrateurs

En 1992, Benoît Picard, de Saint-David, devient le premier président d'Agrilait à ne pas être un résident de Saint-Guillaume. Élu pour la première fois au conseil d'administration en 1987, ce producteur laitier possède la Ferme Picarel inc., où il élève un troupeau Holstein. Durant son mandat de quatre ans, la coopérative voit son chiffre d'affaires s'accroître de 50 %. Plusieurs décisions majeures sont prises en vue d'améliorer la gestion de l'entreprise et l'efficacité des opérations, et de développer de nouveaux marchés. Le conseil d'administration commande notamment au coordonnateur des services-conseils de la Fédérée une étude qui met en lumière des améliorations à apporter : l'augmentation de la capitalisation en vue d'investir dans l'équipement, l'établissement des coûts de production, un meilleur suivi du personnel¹²². La coopérative doit aussi travailler à développer le sentiment d'appartenance des membres et une vision de l'avenir¹²³.

Benoît Picard demeure administrateur d'AgriLait jusqu'en 1997, mais c'est Rudolf Binggeli qui est élu président en 1996. Ce dernier est un immigrant qui a quitté la Suisse en 1980 pour s'établir au Québec avec sa jeune famille. Producteur laitier à Saint-Bonaventure, il est éleveur de vaches Holstein pur sang. Son mandat est marqué par une accélération des changements au sein de l'entreprise. Au conseil, deux nouveaux comités sont créés, soit un comité de crédit et un comité d'éducation coopérative¹²⁴. De plus, l'organisation termine son premier exercice de réflexion stratégique. Au terme de l'assemblée annuelle de 2001, le président Binggeli ne sollicite pas de renouvellement de mandat. Il a trouvé un successeur en la personne de Ghislain Gervais, un jeune homme de 30 ans qui a l'étoffe des leaders.

Issu d'une famille profondément enracinée à Saint-Guillaume, Ghislain est le fils de Cyrille Gervais, qu'il a remplacé au conseil d'administration d'AgriLait en 2000, et le petit-fils d'Henri Gervais, qui a en assumé la présidence de 1962 à 1964. Diplômé de 1990 en gestion et exploitation de l'entreprise agricole de l'Institut de technologie agroalimentaire, campus de Saint-Hyacinthe, Ghislain Gervais est un entrepreneur dans l'âme, qui rompt avec la tradition familiale pour se spécialiser en grandes cultures et en production avicole plutôt qu'en production laitière¹²⁵. Il est très engagé dans la communauté ayant siégé au syndicat de base de l'UPA de sa région, au conseil d'administration du club agroenvironnemental Yamasol ainsi qu'au Centre local de développement (CLD) de Saint-Guillaume. En 2011, il est élu au conseil d'administration de La Coop fédérée et il accède à son comité exécutif en 2014, à titre de premier vice-président.

S'il s'impose par son leadership, le nouveau président d'AgriLait privilégie l'esprit d'équipe. Il donne suite à une conclusion du plan stratégique, en invitant l'ancien président d'Agropur, Jacques Cartier, à siéger en tant que consultant auprès du conseil d'administration. Celui-ci vient alors de vendre ses vaches pour s'orienter en production végétale. Au terme de son premier conseil, Jacques Cartier confie à ses collègues qu'ils vont trop dans les détails et empiètent ainsi sur le travail du directeur général et de son équipe. Il explique que les administrateurs doivent se préoccuper davantage des résultats et demander des explications sur les écarts et sur les possibilités de redressement. Il les exhorte à accorder plus d'attention aux budgets de fonctionnement et d'investissement, aux états financiers ainsi qu'au suivi du plan stratégique¹²⁶. L'ancien président d'Agropur assistera durant un peu plus de quatre ans aux réunions du conseil d'administration d'AgriLait¹²⁷.

C'est durant le mandat de Ghislain Gervais que la mission d'AgriLait est redéfinie, dans le cadre de la planification stratégique de 2003, et qu'on adopte un code de déontologie plus strict pour les membres du conseil d'administration. Rédigé en 1999, ce document est modifié en 2007 afin d'imposer des normes de fidélité à tous les administrateurs¹²⁸. Celles-ci sont très souvent qualitatives dans le réseau Coop, mais AgriLait exige des pourcentages d'achat minimal de ses dirigeants élus. La question a été la source d'un long imbroglio au sein de l'organisation. En effet, si la majorité des administrateurs acceptait le principe de « prêcher par l'exemple », certains producteurs laitiers n'appréciaient pas la pression pour s'approvisionner à la coopérative¹²⁹. Mais on est parvenu à vaincre leur réticence¹³⁰.



Au printemps de chaque année, le conseil d'administration et la direction générale invitent les employés ayant atteint 25 ans de service et plus à un brunch. En 2003, une montre-bracelet a été remise à Marcel Julien pour souligner ses 50 ans de service à La Coop Agrilait. (Archives d'Agrilait)



Quatre directeurs généraux d'Agrilait. De gauche à droite : Denis Guérard, Marcel Julien, René Demers et Nathalie Frenette, en poste depuis 2014. (Archives d'Agrilait, photo : Claude Lacasse, 2015)

MISSION D'AGRILAIT

Agrilait coopérative agricole est une entreprise économique issue du regroupement de producteurs agricoles partageant des aspirations et besoins communs. Elle assure aux meilleures conditions les besoins actuels et futurs en produits et services à ses membres et à sa clientèle en général. Les services actuellement offerts, mais de façon non limitative sont : fromagerie, quincaillerie-dépanneur-station d'essence Sonic, approvisionnement et fournitures agricoles.

Agrilait coopérative agricole parvient à remplir sa mission en demeurant près de ses membres et de sa clientèle en général, en s'assurant d'une performance économique rivalisant avec les meilleures entreprises de ses secteurs d'activité et en utilisant un mode de gestion efficace tout en respectant les personnes.

Le succès d'Agrilait coopérative agricole s'appuie sur la formule coopérative, son expertise, sa capacité d'adaptation et d'innovation, la confiance mutuelle, une contribution active au sein de la communauté ainsi que la qualité de ses ressources humaines.

Source : AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 23 septembre 2004.

TABLEAU 9 : Les présidents d'Agrilait (1992-2015)

Benoît Picard	de 1992 à 1996
Rudolf Binggeli	de 1996 à 2001
Ghislain Gervais	de 2001 à 2015
Yvon Cyr	depuis 2015

Les responsabilités du président restent très importantes dans une organisation de la taille d'Agrilait. Il travaille en étroite collaboration avec le directeur général, qui agit aussi comme secrétaire de la coopérative. La charge de vice-président ne diffère pas tellement de celle des autres administrateurs, mais elle comporte plus de travail de représentation. Parmi ceux qui ont assumé cette responsabilité au cours des 25 dernières années, il faut mentionner Jean-Luc Beauregard, de Saint-Eugène-de-Grantham, qui a été élu à ce poste en 2001. Suivant les traces de son grand-père maternel, Soter Bélisle, et de son père, Gaston Beauregard, qui ont eux aussi été administrateurs, Jean-Luc Beauregard a siégé au conseil d'Agrilait de 1988 à 2008¹³¹.

TABLEAU 10 : Le conseil d'administration d'Agrilait en 2015

Nom	Fonction	Date de nomination
Yvon Cyr	président	8 février 2001
André Labonté	vice-président	25 février 2005
Ghislain Gervais	administrateur	23 mars 2000
Denis Denoncourt	administrateur	8 février 2001
Michel Brouillard	administrateur	22 février 2002
Marc Tessier	administrateur	26 février 2003
Alexandre Lavoie	administrateur	11 mars 2010

Source : Agrilait, Membres du conseil d'administration [En ligne] <http://www.agrilaitcoop.com/index.php?pg=nous&a=5> (page consultée le 2 novembre 2015)

4.3.2 Les membres

En 1997, Agrilait compte 250 membres, dont 95 producteurs laitiers¹³². Il s'agit là d'une diminution d'une cinquantaine de membres comparativement à 1989, mais celle-ci s'explique principalement par la radiation des sociétaires qui ne faisaient plus affaire pour un minimum de 1 000 \$ avec la coopérative¹³³. À la fin des années 1990, elle réalise 90 % de son chiffre d'affaires avec ses membres, mais l'objectif avoué est alors d'accroître la clientèle de la quincaillerie et des services en approvisionnement de la ferme.

En 1996, le statut de membre est redéfini pour inclure les producteurs agricoles établis sur le territoire d'Agrilait, mais qui sont membres d'une autre coopérative laitière. Ces nouveaux membres ont le statut de membre auxiliaire. Le règlement relatif à la répartition des sièges est

aussi revu, afin de transférer un directeur de Saint-Guillaume à la zone 2. Enfin, un poste de directeur est réservé, en priorité, aux membres ordinaires qui ne sont pas producteurs laitiers, sans considération territoriale¹³⁴. Quant à la clause du contrat de membre qui oblige à acheter pour un minimum de 1 000 \$, elle est assouplie : les producteurs laitiers en sont exemptés alors que les autres membres ordinaires pris en défaut qui souhaitent maintenir leur lien avec la coopérative peuvent devenir membres auxiliaires¹³⁵.



Char allégorique aux couleurs d'Agrilait lors de l'édition de l'année 2000 du Festival du fromage. (Photo: François Darcy)

En 1997, le montant des parts sociales des membres est augmenté : le membre ordinaire doit désormais souscrire 100 parts sociales, d'une valeur nominale de 10 \$, le membre auxiliaire producteur agricole 50, et celui qui ne l'est pas, ou plus, 30¹³⁶. À compter de 2003, le membre auxiliaire producteur agricole est soumis aux mêmes conditions que le membre ordinaire¹³⁷. De plus, on ouvre le sociétariat à tous les utilisateurs réguliers des services offerts par la coopérative (individus, sociétés ou corporations). Ils ont droit à des ristournes sous forme de crédits ou de chèques-cadeaux, en payant cinq parts sociales de 10 \$¹³⁸. Le président Ghislain Gervais est le parrain de cette modification, qui avait été à l'étude en 1998 mais à laquelle on avait alors renoncé¹³⁹. Les employés d'Agrilait sont parmi les premiers à se prévaloir de ce nouveau statut¹⁴⁰. De 2005 à 2015, cette catégorie de membres a triplé pour se situer à plus de 500. Depuis 2009, les membres auxiliaires en production agricole sont désignés comme membres associés.

C'est également Ghislain Gervais qui propose une autre modification importante au règlement de régie interne, soit l'extension de un à trois (sur un total de sept) du nombre de postes de directeurs alloués à des membres ordinaires qui ne sont pas producteurs de lait¹⁴¹. Soumise à l'assemblée générale de 2002, la mesure ne fait pas l'unanimité et les membres n'acceptent d'ajouter qu'un seul siège¹⁴². Un troisième sera cependant approuvé à l'assemblée générale de 2003¹⁴³. Le conseil d'administration devient ainsi plus représentatif de ses membres, qui ne sont pas, en majorité, des producteurs laitiers.



Anciens présidents d'Agrilait. De gauche à droite : Rudolf Binggeli, Jean-Paul Lanoie, Rolland Tessier, J.-Hector Doyon, Bernard Morel, Guy Lacharité, Robert Villeneuve et Florian Lavallée. (Archives d'Agrilait)



Le conseil d'administration et la directrice générale Nathalie Frenette. De gauche à droite : debout, Yvon Cyr, président, Marc Tessier, Ghislain Gervais, Denis Denoncourt, Alexandre Lavoie, administrateurs; assis, Michel Brouillard, administrateur, et André Labonté, vice-président. (Archives d'Agrilait, photo : Claude Lacasse, 2015)



Des participants attentifs à l'assemblée générale de la coopérative tenue en février 2005. (Archives d'Agrilait)

Le taux de participation des membres à l'assemblée générale d'Agrilait est assez stable. Durant la décennie 1990, une soixantaine de personnes assistent à cette importante réunion où l'on dévoile les résultats financiers, fait part des projets et élit le conseil d'administration. Au tournant des années 2000, ce nombre s'accroît quelque peu pour se situer à environ 80 personnes. Plusieurs nouveaux visages se joignent alors aux habitués de ces assises annuelles¹⁴⁴. À compter de 2001, on invite les employés détenteurs de parts privilégiées dans le cadre du Régime d'investissement coopératif¹⁴⁵. L'assemblée se termine avec les allocutions des invités, qui viennent du milieu agricole, et les questions de la salle. La période de questions donne l'occasion aux membres d'obtenir des éclaircissements de la part des dirigeants et de formuler leurs suggestions et critiques. Durant le restant de l'année, l'information est diffusée aux membres dans le bulletin *Info Agri*.

4.3.3 Les relations extérieures

Les relations avec la Fédérée (pour les questions touchant l'approvisionnement de la ferme) et Agropur (pour les questions touchant le lait) sont sous le signe de la collaboration. Il en est de même des relations avec les coopératives voisines, qui se resserrent dans un souci d'améliorer à la fois la prestation de service et la productivité.

Les rapports avec Agropur touchent divers aspects de la transformation laitière. En plus de représenter Agrilait à la Régie des marchés agricoles, Agropur confie certains contrats à La Fromagerie St-Guillaume. Jusqu'à ce qu'Agrilait soit en mesure d'utiliser tout le volume de lait qui lui était alloué par la convention de mise en marché, elle loue une partie de son quota à Agropur¹⁴⁶. Enfin, à la suite de l'abandon de son service, ce sont des camions du transporteur d'Agropur qui recueillent le lait d'une partie des sociétaires d'Agrilait. La coopérative de Saint-Guillaume exécute également quelques contrats d'exportation pour le compte de Groupe Lactel¹⁴⁷ – issu du regroupement de la Division laitière de la Fédérée et des coopératives laitières régionales, en 1990 – dont les actifs seront acquis par Agropur en 2000.

Les directeurs d'Agrilait participent activement aux activités de formation qui sont organisées à leur intention par La Coop fédérée. Ils n'hésitent pas à faire appel à ses services-conseils pour les exercices périodiques de réflexion stratégique qui sont organisés à compter de 1996. Agrilait adhère aussi aux différents projets et programmes proposés aux membres du réseau Coop : la société en commandite Grains Élite pour la commercialisation des grains, à commencer par la fève soya, le fonds d'aide à la relève agricole, l'implantation du logiciel de gestion Fidélio, le projet Chrysalide. Et en 2005, elle adopte la nouvelle signature corporative « La Coop Agrilait », afin de marquer son appartenance au réseau coopératif agricole québécois¹⁴⁸.

L'intercoopération s'accroît après la création de Grains Élite, qui entreprend ensuite de rationaliser le secteur des grains. En avril 2004, le directeur général Denis Guérard assiste à une rencontre à Saint-Hyacinthe sur le regroupement des meuneries de la région au cours de laquelle on discute de la spécialisation de celles-ci dans certaines productions et de la fermeture éventuelle des moins rentables. On y parle, enfin, du regroupement des services des représentants à l'emploi de chacune des coopératives¹⁴⁹. Comme nous l'avons mentionné, c'est dans cette voie que s'engage Agrilait dès 2005. En 2013, elle collabore avec les Coops Covilac, Sainte-Hélène et Parisville, à l'organisation du Regroupement de services Rive Sud Saint-Laurent s.e.n.c. basé sur les principes d'une coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)¹⁵⁰.

Tout en maintenant sa longue relation d'affaires avec Comax, La Coop Agrilait acquiert des participations dans quelques autres coopératives de la région. Elle est aussi en contact avec les fromageries Île-aux-Grues, dont elle est une cliente très importante, et St-Albert, en Ontario. Elle partage des valeurs communes avec ces deux coopératives laitières, qui ont résisté à la concentration de l'industrie laitière dans leur province respective.

4.3.4 Le bilan social : responsabilité sociétale et environnementale

En plus de sa contribution à l'emploi, Agrilait soutient diverses initiatives locales. Chaque année, la coopérative retourne dans la communauté plusieurs milliers de dollars, sous forme de dons de fromage lors d'événements ou encore d'aide en argent à des organismes de la région. Cet engagement prend aussi la forme de services qui sont maintenus non pas pour leur rentabilité, mais parce qu'ils répondent à un besoin. C'est le cas notamment de la balance publique qui a été remplacée en 2011¹⁵¹ et qui rend service à la population de Saint-Guillaume et des environs depuis bientôt 50 ans.

L'engagement des employés représente aussi une contribution importante. Ainsi, dans le cadre des célébrations du 175^e anniversaire de Saint-Guillaume, l'équipe de la quincaillerie organise une dégustation de vins et fromages¹⁵². En 2013, les employés d'Agrilait participent à un fonds de secours mis sur pied par le réseau Coop pour venir en aide aux victimes de la catastrophe ferroviaire de Lac-Mégantic. La même année, Manon Ruest représente Agrilait au Grand défi Pierre Lavoie, au sein de l'équipe La Coop, qui amasse une somme de près de 23 000 \$¹⁵³.

L'implication des administrateurs est non moins importante. Les très fréquentes réunions auxquelles ils doivent assister dans le cadre de leur mandat – 17 dans la seule année 2013 – représentent une somme de travail bénévole importante. En effet, le salaire versé au président et les jetons de présence que touchent les autres membres du conseil ne compensent qu'en



Journée parcelles de démonstration, en 2004. Le réseau des coopératives agricoles de la région Richelieu-Yamaska est très actif en productions végétales depuis de nombreuses années. (Archives d'Agrilait)

partie les heures consacrées à l'administration de l'entreprise. Les élus font la preuve que le dévouement est à la base de la coopération. Agrilait franchit un pas de plus dans son engagement social en 2013 en devenant membre de la Société coopérative de développement international (SOCODEVI), et l'un de ses administrateurs se rend en mission au Pérou¹⁵⁴.

À ces préoccupations sociales s'est ajouté depuis quelques années un souci de développement durable. Les investissements visant à réduire la consommation d'énergie, qui ont été évoqués plus haut, s'inscrivent dans cette nouvelle ligne de pensée. D'autres sommes sont investies dans un programme de récupération de l'eau, l'eau chaude, la chaleur et les produits de lavage. Enfin, Agrilait signe une entente d'approvisionnement en eau avec la municipalité, car l'utilisation de celle provenant de son puits avait une charge en minéraux trop élevée qui aurait exigé l'installation d'un système de déminéralisation¹⁵⁵.

On ne lésine pas aujourd'hui avec les questions environnementales. En vérifiant la capacité portante du sol avant d'entreprendre les travaux d'agrandissement de l'usine, en 2008,

on découvre des traces d'hydrocarbures. Cet imprévu oblige la direction à reporter le lancement de l'appel d'offres pour la construction, afin de décontaminer le sol, une opération qui fera gonfler la facture de 200 000 \$. Par ailleurs, un programme de réduction de la charge polluante est mis en œuvre à l'époque afin de se conformer aux normes du ministère de l'Environnement¹⁵⁶.

La Coop Agrilait a su concilier la croissance de ses affaires avec le maintien des valeurs coopératives auxquelles elle adhère, et ce, sans faire de compromis. Si la rentabilité de l'entreprise reste essentielle à sa pérennité, d'autres considérations président également aux orientations qui lui sont données. Les dirigeants restent conscients de la place importante qu'occupent l'usine laitière, la quincaillerie, le dépanneur et la station-service Sonic dans l'économie de Saint-Guillaume et de la région. Il en va de la vitalité de ce milieu rural.

Alors que la plupart des coopératives agricoles créées à la fin des années 1930 et au début des années 1940 combinaient les fonctions d'approvisionnement de la ferme et de transformation laitière, une spécialisation s'est imposée 40 ans plus tard. La Coop Agrilait a résisté à cette évolution et apparaît aujourd'hui comme un vestige d'une époque révolue. Ghislain Gervais, qui a présidé aux destinées d'Agrilait jusqu'en 2015, est conscient de cet héritage, comme d'ailleurs tous les autres membres du conseil d'administration. Le principal défi pour la fromagerie sera de conserver l'efficacité des grandes usines et la faveur populaire dont jouissent les plus petites unités de production¹⁵⁷. Quant aux secteurs de la quincaillerie et de l'approvisionnement de la ferme, où la coopérative demeure à l'écoute des besoins des membres, ils offrent des perspectives de croissance intéressantes.

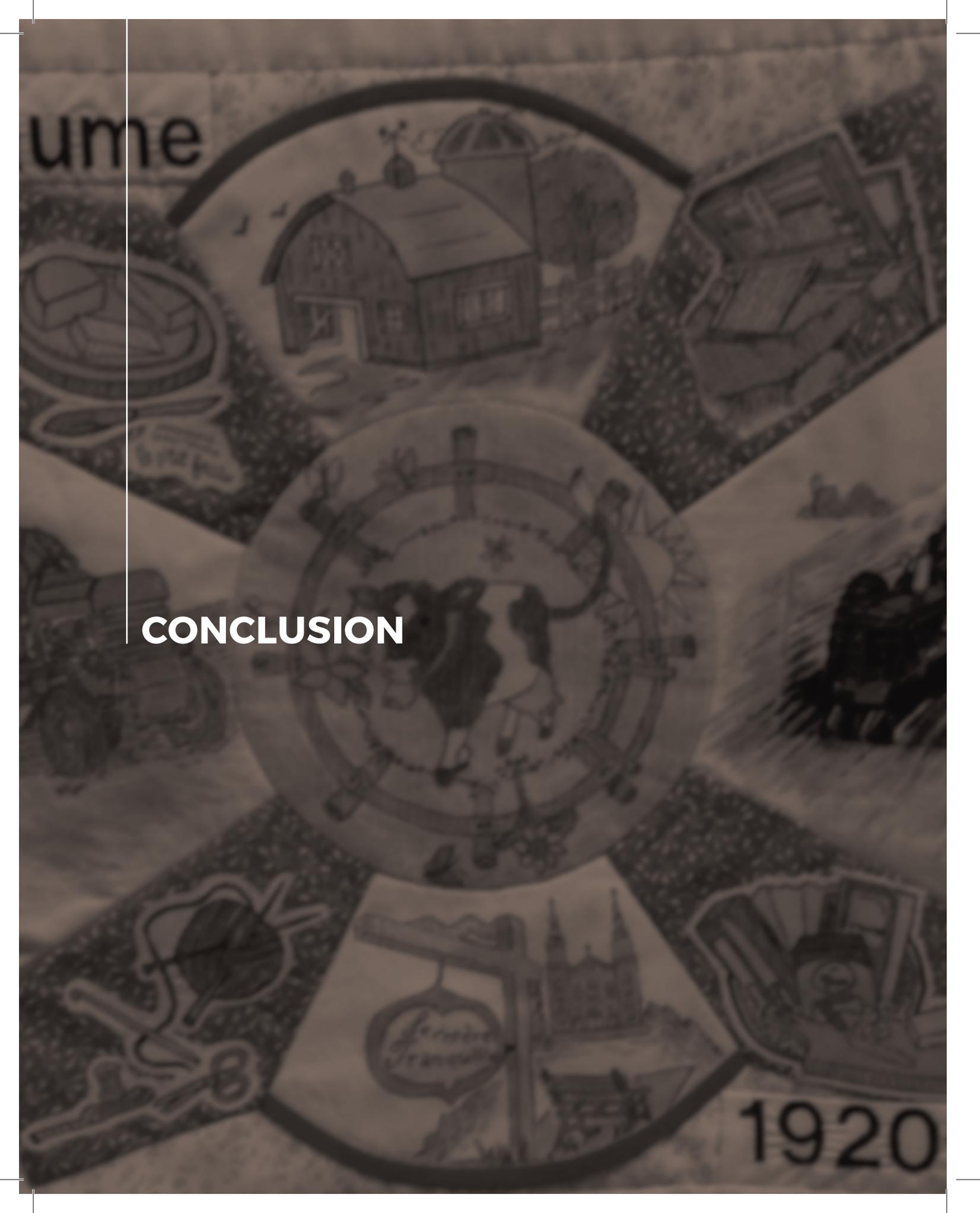


Environ 300 personnes assistent au gala des bâtisseurs dans le cadre du 75^e anniversaire d'Agrilait. L'événement se déroule au Best Western Hôtel Universel à Drummondville, le 21 mars 2015. (Archives d'Agrilait, photo : Claude Lacasse)

ume

CONCLUSION

1920



L'année 2015 marque, en fait, le centenaire de la coopération agricole à Saint-Guillaume-d'Upton. Lancée en 1915, l'idée a fait son chemin pour s'imposer à la fin des années 1930 comme la solution aux problèmes qui affectaient ce que l'on appelait alors la « classe agricole ».

Issue de la ferme volonté des cultivateurs de l'époque de se donner les moyens de mieux vivre en se regroupant en vue de transformer et vendre leurs produits, et pour se donner divers services, La Coop Agrilait est devenue aujourd'hui un acteur de premier plan dans l'économie de cette municipalité du Centre-du-Québec. La Fromagerie St-Guillaume, dont la coopérative est propriétaire, est le fleuron de l'entreprise, qui offre aussi différents services aux exploitants de ferme et qui possède un vaste centre de rénovation BMR, un dépanneur avec une agence de la Société des alcools du Québec et une station-service Sonic.

La formule coopérative a fait ses preuves. C'est un modèle d'affaires durable qui sait s'adapter aux besoins de ses membres. Agrilait a choisi une voie différente des autres coopératives laitières apparues à la fin des années 1930 et au début des années 1940 en conservant son identité. Et 75 ans après sa fondation, elle poursuit sa mission. La relève des bâtisseurs est aujourd'hui assumée par une nouvelle génération consciente de l'héritage qui lui a été transmis. Ce sont ces personnes qui ont à définir les grandes orientations de l'entreprise pour l'avenir.

Les gens de Saint-Guillaume restent très attachés à leur coopérative. La famille Darcy est associée à la fromagerie depuis ses débuts et François perpétue la tradition familiale au Centre d'interprétation dont il est le responsable. De son côté, Marcel Julien continue, et ce, de façon quotidienne, de s'occuper de timbrer et poster le courrier, de dépouiller et distribuer les lettres reçues. C'est lui aussi qui se charge d'effectuer les dépôts et il se fait commissionnaire au besoin. Pour ces individus, et d'autres, La Coop Agrilait a été plus qu'un employeur; c'est tout un pan de leur vie qui est associé à leur travail à la coopérative.

La Coop Agrilait aura à relever de nombreux défis, mais si le passé est garant de l'avenir, on peut être assuré que l'entreprise continuera de se démarquer.



Dans le cadre du 100^e anniversaire du Cercle de Fermières, chacun des 13 cercles de la fédération régionale Drummond, Nicolet, Bécancour a assemblé une pièce représentant son milieu, laquelle a été jointe aux autres pour former une courtepointe. La photo montre la portion créée par le Cercle de fermières de Saint-Guillaume, fondé en 1920. Le rôle de la fromagerie est évoqué par la présence de fromages, dont « le p'tit frais ». Pour la vice-présidente du cercle, Gisèle Bourret Fontaine, cette belle pièce d'artisanat est un véritable « timbre commémoratif »! (Cercle de Fermières de Saint-Guillaume)

ANNEXES

Annexe 1 - Liste des présidents

1939-1943	Donat Côté	1972-1976	Wilfrid Paulhus
1943-1945	Adélarde Cartier	1976-1977	Rolland Tessier
1945-1946	Noé Lanoie	1977-1977	Marcel Fontaine
1946-1948	Elphège Vanasse	1977-1980	Florian Lavallée
1948-1953	J.-Hector Doyon	1980-1985	Robert Villeneuve
1953-1962	Omer Hébert	1985-1992	Bernard Morel
1962-1964	Henri Gervais	1992-1996	Benoît Picard
1964-1966	Wilfrid Paulhus	1996-2001	Rudolf Binggeli
1966-1971	Jean-Paul Lanoie	2001-2015	Ghislain Gervais
1971-1972	Guy Lacharité	2015-	Yvon Cyr

Annexe 2 - L'histoire de La Coop Agrilait en quelques chiffres

Statistiques quinquennales tirées des rapports annuels			
	Chiffre d'affaires	Nombre de membres	Nombre d'employés
1980	11 847 421 \$	448	42
1985	16 161 225 \$	399	37
1990	16 406 721 \$	245	45
1995	23 745 832 \$	178	65*
2000**	20 219 373 \$	225	75
2005	30 742 039 \$	395***	100
2010	40 716 510 \$	601	127
2014	45 615 667 \$	750	140

Notes :

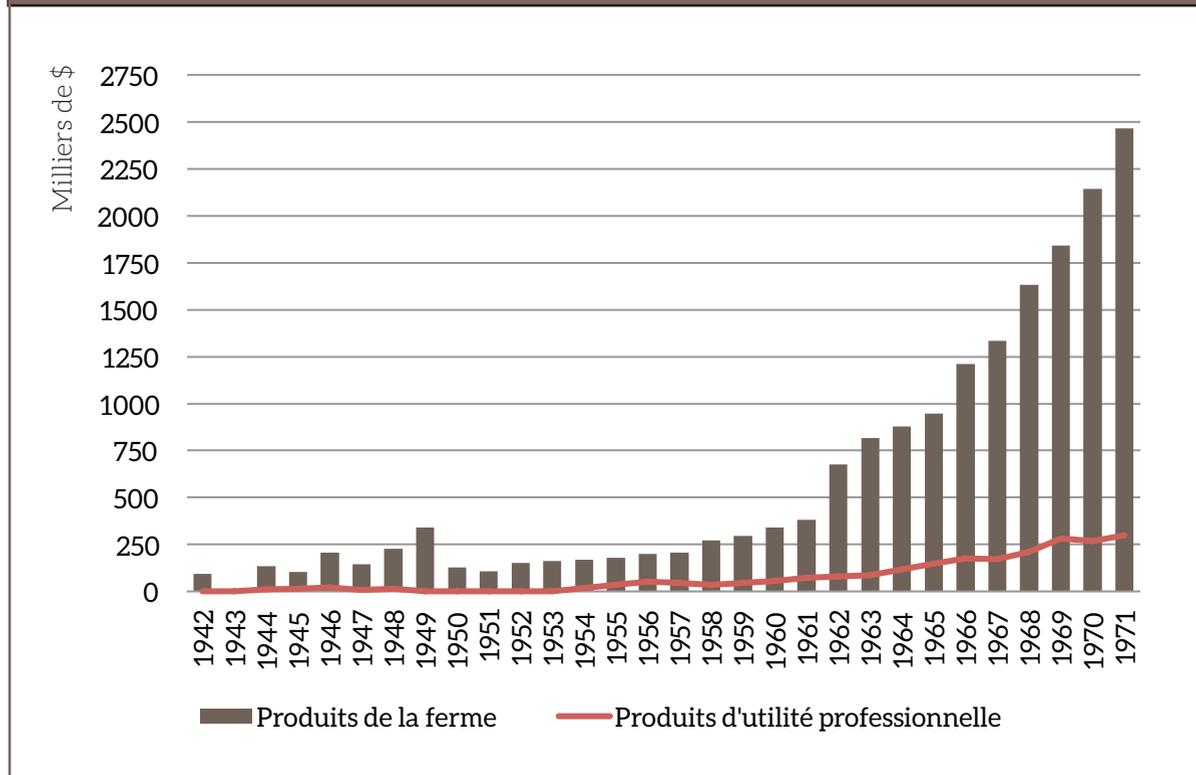
*Le nombre d'employés en 1995 est approximatif.

**L'année 2000 comptait seulement 10 mois, car il y a eu un changement de fin d'année fiscale.

***L'ajout d'une catégorie de membres auxiliaires a été fait en 2003.

Source : Rapport des sociétés coopératives agricoles de la province de Québec, 1942-1971.

Évolution des ventes de produits agricoles et d'utilité professionnelle (1942-1971)



Source : Rapport des sociétés coopératives agricoles de la province de Québec, 1942-1971.

NOTES

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

AA	Archives d'AgriLait, Saint-Guillaume
AHEC	Archives de l'École des hautes études commerciales, Montréal
BAnQ-Q	Bibliothèque des Archives nationales du Québec, Centre de Québec
BAnQ-M	Bibliothèque des Archives nationales du Québec, Centre du Vieux-Montréal
SCA	Société coopérative agricole

CHAPITRE 1

1. *L'Union des Cantons de l'Est*, 22 février 1872, p. 1.
2. *L'Union des Cantons de l'Est*, 9 mars 1893, p. 2.
3. « Fromagerie de la Baie du Febvre », *Gazette des campagnes*, 22 août 1878, p. 256.
4. « Fromageries à la Baie du Febvre », *Gazette des campagnes*, 22 janvier 1880, p. 232.
5. Joseph-Elzéar Bellemare avec annotations de Benjamin Sulte, *Histoire de la Baie-Saint-Antoine, dite Baie-du-Febvre, 1683-1911*, Montréal, Imprimerie « La Patrie », 1911, p. 541.
6. Joseph Elzéar Bellemare, *Histoire de Nicolet, 1669-1924. 1^{re} partie : la seigneurie*, Arthabaska, l'Imprimerie d'Arthabaska inc., 1924, p. 321.
7. « Les comices de laiterie de la Société d'industrie laitière (suite et fin) », *Le Journal d'agriculture illustré*, 15 avril 1896, p. 204.
8. *La Voix des Bois Francs*, 30 mai 1929, p. 4.
9. « Fromageries dans la province de Québec », *Gazette des campagnes*, 2 septembre 1875, p. 347.
10. René Desrosiers, *St-Guillaume-d'Upton, 1833-1983 : 150 ans d'histoire*, Drummondville, Société historique du Centre du Québec, 1983, p. 335.
11. *Ibid.*, p. 337.
12. *L'Union des Cantons de l'Est*, 30 mars 1893, p. 2.
13. *Liste des fromageries, beurrieres, stations d'écémage... au Canada*, Ottawa, Ministère de l'Agriculture, 1913, p. 115-116. *Ibid.*, 1917, p. 68.
14. Normand Perron, « Genèse des activités laitières, 1850-1960 », *Agriculture et colonisation au Québec*, Montréal, Boréal Express, 1980, p. 122.
15. Georges Bélanger, « Quelques notes historiques... », *Le Québec laitier*, octobre 1960, p. 30.
16. Bellemare, *Histoire de Nicolet...*, p. 322.
17. J. M. Jocelyn, « Fabrication du fromage », *Le Journal d'agriculture illustré*, avril 1882, p. 34.
18. Pierre-A. Dorion, « L'École de laiterie de St-Denis (Kamouraska), ce qu'elle fut, ce qu'elle est devenue », *Le Québec laitier*, juin 1953, p. 18-20.
19. Pierre-A. Dorion, « L'installation du premier centrifuge à Ste-Marie de Beauce fut-il le point de départ du travail de Recherches en Technologie laitière au Canada? », *Le Québec laitier*, mai 1954, p. 32-34.
20. « Fromageries », *Gazette des campagnes*, 7 avril 1892, p. 55.
21. Jacques Saint-Pierre, *La Coopérative fédérée de Québec : l'industrie de la terre*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1997, p. 12-19.
22. À cette époque, le mot n'a aucune connotation péjorative.
23. *Gazette officielle du Québec*, vol. XLVII, n° 40, octobre 1915, p. 2372.
24. Société coopérative agricole des fromagers de Québec, *Bulletin*, 26 février 1916, p. 3.
25. Nous en reparlerons au chapitre suivant.
26. Jean-Baptiste-Arthur Allaire, *L'élan coopératiste, ou, Rapport du second congrès de la « Confédération des sociétés coopératives agricoles du Québec »*, *La Tribune de Saint-Hyacinthe*, 1919, p. 33.
27. Raoul Dumaine, « Coopération pour le transport et la vente des œufs », *Le Bulletin de la ferme*, juillet 1915, p. 9-10.
28. Desrosiers, *op. cit.*, p. 336-337.
29. Entrevue avec Rosaire Darcy, 6 décembre 2014.
30. Saint-Pierre, *op. cit.*, p. 53.
31. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre d'Euclide Morvan et d'Arthur Chapdelaine au ministère de l'Agriculture, Service de l'industrie laitière, reçue le 19 mars 1940.

CHAPITRE 2

1. *Rapport du ministre de l'Agriculture de la province de Québec, 1932-33*, p. 11-12.
2. Loi modifiant la Loi concernant les coopératives agricoles.
3. *Rapport du ministre de l'Agriculture de la province de Québec, 1930-31*, p. 75.
4. *Ibid.*, p. 79.
5. *Rapport du ministre de l'Agriculture de la province de Québec, 1927-28*, p. 240.
6. AHEC, P012, T99, 0002, procès-verbal de l'assemblée du conseil exécutif de la Fédérée, 26 juillet 1923.
7. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D4624/25, Pièce jointe à une lettre de J. E. Grisé à J. H. Lavoie, 9 juin 1925.
8. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D4624/25, Lettre de Raoul Dumaine à J. E. Grisé, 15 mars 1926.
9. « Rapport de l'assemblée générale annuelle de la Coopérative Fédérée de Québec, le 11 février 1930 », *Le Bulletin de la ferme*, 13 février 1930, p. 144.
10. « Formation d'un cercle agricole : Les cultivateurs du comté d'Yamaska s'organisent en syndicat pour la vente des animaux de boucherie. Bureau de direction à Saint-Guillaume », *La Parole*, 10 avril 1930, p. 1.
11. « Succès de l'exposition avicole de St-Guillaume », *La Parole*, 21 novembre 1929, p. 1.
12. *Rapport du ministre de l'Agriculture de la province de Québec, 1938-39*, p. 31, 32, 34.
13. « Le centenaire du Cheddar canadien », *Le Québec laitier et alimentaire*, septembre 1964, p. 32.
14. « Quel contraste », *Le Québec laitier*, avril 1943, p. 11.
15. *Ibid.*
16. Marcel Julien, « Survol de l'existence de la coopérative depuis sa fondation à ce jour », s. d. [après 1997], copie d'un document inédit remis à l'auteur.
17. René Desrosiers, *St-Guillaume-d'Upton, 1833-1983 : 150 ans d'histoire*, Drummondville, Société historique du Centre du Québec, 1983, p. 338. C'est le bureau de direction provisoire qui avait été organisé le 5 septembre.
18. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Note de Raynald Ferron pour le sous-ministre, 28 décembre 1939.
19. Hormidas Morissette, de Saint-Majorique, est alors l'associé d'Arthur Chapdelaine et d'Euclide Morvan (Entrevue avec

- Rosaire Darcy, 6 décembre 2014).
20. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Roland Camirand à Oscar Boisvert, 18 décembre 1939.
 21. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Jean-Baptiste Milette à Oscar Boisvert, 20 décembre 1939.
 22. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Copie d'une résolution de la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume, 7 septembre 1941.
 23. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Note de Roland Camirand à Adrien Morin, sous-ministre suppléant, 25 juillet 1940.
 24. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Copie d'une résolution de la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume, 29 septembre 1940.
 25. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Note d'Oscar Boisvert pour Adrien Morin, 7 octobre 1940.
 26. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Jean-Baptiste Milette à Germain Beaulieu, 20 janvier 1941.
 27. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre d'Adrien Morin à Ludger Dionne, 31 mars 1941.
 28. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre à L.-D. Théo. Vanasse, 31 mars 1941.
 29. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Copie d'une résolution de la Société coopérative agricole de Saint-Guillaume, 7 septembre 1941.
 30. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre d'Adrien Morin à J.-B. Morissette, 15 octobre 1941.
 31. *Rapport des sociétés coopératives agricoles de la province de Québec*, Québec, Ministère de l'Agriculture, Division de la coopération, Service de l'économie rurale, 1942.
 32. « La Société coopérative agricole de St-Guillaume », *La Parole*, 6 mai 1943, p. 10.
 33. Julien, « Survol... », loc. cit.
 34. *Ibid.*
 35. AA, procès-verbal de l'assemblée générale spéciale des actionnaires de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume, 2 mars 1949.
 36. AA, procès-verbal de l'assemblée générale des actionnaires de la SCA de beurrerie de Saint-Guillaume, 15 juin 1949.
 37. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 23 octobre 1950.
 38. *Ibid.*
 39. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 13 mai 1951.
 40. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 2 juin 1951.
 41. AA, procès-verbal de l'assemblée générale, 15 janvier 1952.
 42. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 28 février 1953 et Rapport annuel 28 février 1958*.
 43. Entrevues avec Rosaire Darcy et Marcel Julien, 6 décembre 2014.
 44. Julien, « Survol... », loc. cit.
 45. AA, Procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 6 mars 1954.
 46. Étienne Gosselin, « Pour et par le lait. La Coop Agrilait », *Le Coopérateur agricole*, novembre-décembre 2014 [En ligne] <http://www.lacoop.coop/coopérateur/articles/2013/04/p20.asp> (page consultée le 1^{er} décembre 2014).
 47. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 24 mars 1958.
 48. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1964*.
 49. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de Saint-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1969*.
 50. Julien, « Survol... », loc. cit.
 51. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 27 juin 1960, 9 février 1961, 5 avril 1962, 9 août 1962 et 13 février 1964.
 52. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 8 juillet 1963.
 53. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 11 et 31 janvier 1968.
 54. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 11 février 1969.
 55. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 6 avril 1970.
 56. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 27 décembre 1963.
 57. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 décembre 1968.
 58. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 19 septembre 1961.
 59. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 janvier 1963.
 60. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 3 décembre 1964.
 61. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 25 juin 1969.
 62. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 mars 1964.
 63. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 3 décembre 1964.
 64. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 11 décembre 1967.
 65. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 22 mai 1968.
 66. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 28 mars 1969.
 67. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1962*, pièce jointe intitulée, Comptes recevables au 31 janvier 1960.
 68. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1964*, pièce jointe intitulée Comptes recevables au 31 janvier 1964.
 69. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 19 avril 1960.
 70. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 28 octobre et 10 novembre 1964.
 71. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1963*.
 72. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 6 février 1962.
 73. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Marcel Julien à Clément Vincent, 15 juillet 1966.
 74. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Jean Blanchet à Marcel Julien, 1^{er} septembre 1966. Les quatre premières usines appartiennent à la Coopérative agricole de Granby.
 75. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Marcel Julien au ministère de l'Agriculture, 20 mars 1967.
 76. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Roch Morin à Marcel Julien, 6 avril 1967.
 77. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 avril 1967.
 78. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 décembre 1969. Voir aussi Promesse de vente entre Dalpé & Frères Cie, Yamaska-Est, Co Yamaska, et la Coopérative agricole

- de St-Guillaume, 25 novembre 1969.
79. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 18 août 1969 et 27 août 1970.
 80. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 20 janvier et 8 septembre 1971.
 81. AA, documents divers, Mémoire présenté par la Société coopérative St-Germain à l'audience de la Régie des Marchés agricoles du Québec, le 20 octobre 1971.
 82. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 16 juillet 1949.
 83. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de C. E. Noury à Roland Camirand, 16 novembre 1951.
 84. AA, procès-verbaux des assemblées des directeurs, 7 avril 1951 et 2 juin 1951.
 85. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 23 février et 27 mai 1970.
 86. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 29 mars 1954.
 87. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 décembre 1968.
 88. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 29 avril 1958.
 89. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 27 septembre 1962.
 90. Jean-Baptiste Roy, *Histoire de l'aviiculture au Québec*, Québec, Ministère de l'Agriculture, 1978, p. 116.
 91. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 8 février 1949.
 92. AA, procès-verbaux des assemblées des directeurs, 6 novembre 1952, 21 avril 1955 et 21 avril 1956.
 93. AA, procès-verbaux des assemblées des directeurs, 5 janvier et 6 mars 1950, et des assemblées du bureau de direction, 9 février 1961 et 3 mars 1966.
 94. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 1^{er} juillet 1970.
 95. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 7 mai 1953.
 96. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1960*, pièce jointe Inventaire fin d'année 1959-60.
 97. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 19 septembre 1961.
 98. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 septembre 1964.
 99. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 3 octobre 1969.
 100. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 28 septembre 1970.
 101. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 avril 1967.
 102. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 et 28 septembre 1971.
 103. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 1^{er} juillet et 9 novembre 1968.
 104. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 8 février 1949 et entrevue avec Rosaire Darcy, 6 décembre 2014.
 105. Julien, « Survol... », loc. cit.
 106. AA, procès-verbal de l'assemblée des directeurs, 20 avril 1953.
 107. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 22 mars 1957.
 108. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 février 1961.
 109. Au courant., E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, SCA de Beurrerie de St-Guillaume-d'Upton, Questionnaire pour la modernisation des fabriques, septembre 1967.
 110. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 mars 1967.
 111. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 29 mars 1955.
 112. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 14 janvier 1958.
 113. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 3 février 1960 et 20 octobre 1965. L'installation du système d'alarme est décidée à la suite du vol d'une machine à additionner (*Ibid.*, 20 décembre 1965).
 114. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 mars 1970.
 115. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle, 8 avril 1971.
 116. Desrosiers, *op. cit.*, p. 360.
 117. *Ibid.*, p. 333 et 359.
 118. *Ibid.*, p. 338.
 119. La liste des administrateurs avant cette date est partielle, les registres n'ayant pas été conservés.
 120. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Lettre de Laurent Barré à Antonio Élie, 31 mai 1951.
 121. BAnQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, SCA de Beurrerie de St-Guillaume-d'Upton, Questionnaire pour la modernisation des fabriques, septembre 1967.
 122. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, *Rapport annuel 31 janvier 1959* et *Rapport annuel 31 janvier 1969*.
 123. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle, 9 avril 1970.
 124. AA, documents divers, Relevé des ristournes provenant des transactions effectuées avec la Coopérative fédérée de Québec au cours de l'année 1952 (du 1^{er} janvier au 31 décembre).
 125. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, 6 mars 1954.
 126. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 août 1967.
 127. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 11 et 23 janvier 1968.
 128. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 4 mars 1969.
 129. *Ibid.*
 130. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 11 octobre 1968.
 131. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 et 28 septembre 1971.
 132. AA, documents divers, Mémoire de Marcel Julien au nom de la SCA de Beurrerie de St-Guillaume-d'Upton à la Régie des marchés agricoles.
 133. AA, documents divers, Lettres circulaires de Jean-Louis Goulet, Chef service aux producteurs, Lactantia, 12 et 14 octobre 1971.
 134. AA, documents divers, Mémoire présenté par la Société coopérative St-Germain à l'audience de la Régie des Marchés agricoles du Québec, le 20 octobre 1971.
 135. *Ibid.*
 136. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale d'information, 2 décembre 1971.
 137. AA, procès-verbal de l'assemblée générale spéciale, 22 décembre 1971.
- CHAPITRE 3
1. Marcel Julien, « Survol de l'existence de la coopérative depuis

- sa fondation à ce jour », s. d. [après 1997], copie d'un document inédit remis à l'auteur.
2. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 15 août 1972.
 3. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 3 octobre et 27 novembre 1972.
 4. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 25 octobre 1972.
 5. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 21 mars 1973.
 6. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 avril 1973.
 7. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 4 janvier 1974.
 8. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 15 octobre 1974.
 9. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 4 janvier, 24 janvier 1974 et 19 mars 1975.
 10. Yvon Roy, Service de la gestion financière, Coopérative fédérée de Québec, *Société coopérative agricole de Saint-Guillaume. Projet de rénovation de la fromagerie*, mai 1981, Annexe A.
 11. *Ibid.*, p. 8-9.
 12. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 29 juillet 1982.
 13. AA, procès-verbal de l'assemblée générale spéciale des membres, 26 août 1981.
 14. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 24 juillet 1986 et 17 septembre 1987.
 15. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 18 novembre 1987 et 30 août 1988.
 16. AA, procès-verbaux du bureau de direction, 6 février 1989 et 28 février 1990.
 17. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 14 février 1972. On approuve plus tard la vente de lait à Montreal Casein, mais en prenant information pour savoir si la coopérative risque des représailles de la part de la compagnie Dalpé (*Ibid.*, 13 avril 1972).
 18. Julien, « Survol... », *loc. cit.*
 19. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 21 juin 1978.
 20. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 21 mai 1975.
 21. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 26 mai 1975.
 22. AA, procès-verbal des assemblées du bureau de direction, 13 janvier, 27 février et 17 mars 1978.
 23. BANQ-Q, E9, S100, SS1, SSS1, D1751/64, Ordonnance de la Régie des marchés agricoles, 11 avril 1973.
 24. Julien, « Survol... », *loc. cit.*
 25. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 avril 1987, 30 mars et 10 juin 1988.
 26. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 1^{er} décembre 1983.
 27. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 19 mars 1975.
 28. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 15 septembre 1975 et 30 septembre 1977.
 29. Entrevue de Rosaire Darcy, 6 décembre 2014
 30. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 7 mars 1976.
 31. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 septembre 1979, et procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 18 avril 1980.
 32. Claude Lambert, Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries. Esquisse des enjeux et des défis, p. 4-5 [En ligne] <http://bibvir1.uqac.ca/archivage/18431598.pdf> (page consultée le 8 janvier 2015)
 33. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 7 juin 1979.
 34. Roy, *op. cit.*, p. 5.
 35. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 25 mars 1985.
 36. *Ibid.*
 37. *Ibid.*
 38. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 8 avril 1987.
 39. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 mars 1988.
 40. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 janvier 1981.
 41. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 25 février 1981.
 42. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 20 janvier 1981.
 43. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 30 septembre 1980.
 44. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 octobre 1980. Julien, « Survol... », *loc. cit.*
 45. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 27 mai 1987.
 46. Roy, *op. cit.*, p. 2.
 47. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 26 mai 1988.
 48. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 20 janvier 1972.
 49. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 août 1973.
 50. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 22 septembre 1977.
 51. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 5 avril 1979.
 52. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 28 août 1986.
 53. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 septembre 1988.
 54. Roy, *op. cit.*, p. 2.
 55. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 20 septembre 1984.
 56. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 novembre 1987.
 57. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 26 mai 1975.
 58. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 22 avril 1982.
 59. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 17 mars 1988.
 60. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 mai 1985.
 61. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 16 avril 1985. Société coopérative agricole de beurrerie de St-

- Guillaume, *Rapport annuel*, 31 décembre 1986, p. 14-3.
62. Agrilait, Coopérative agricole, *Rapport annuel*, 31 décembre 1990, p. 14-3.
 63. Cette période est de quelques semaines, sauf pour les employés de la fromagerie.
 64. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 avril 1978.
 65. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 6 février 1975.
 66. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 5 novembre 1975.
 67. Afin de ne pas interrompre la production, les congés de fêtes légales ne seront pas pris nécessairement le jour même, mais à un moment jugé opportun par l'employé et l'employeur.
 68. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 7 mars 1976.
 69. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 janvier 1980.
 70. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 juin 1973.
 71. AA, registre des minutes du comité de sécurité de la Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume.
 72. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 janvier 1975, 23 janvier 1978, 14 décembre 1981.
 73. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 janvier 1976.
 74. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 10 avril 1972.
 75. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 24 février 1977.
 76. René Desrosiers, *St-Guillaume-d'Upton, 1833-1983 : 150 ans d'histoire*, Drummondville, Société historique du Centre du Québec, 1983, p. 332-333.
 77. Entrevue avec Florian Lavallée, 11 décembre 2014.
 78. Desrosiers, *op. cit.*, p. 329.
 79. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 5 juin 1986. Il reprend alors du service pour remplacer un administrateur forcé de se retirer pour des raisons de santé.
 80. Entrevue avec Robert Villeneuve, 17 décembre 2014.
 81. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 24 mars 1988.
 82. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 avril 1990.
 83. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 26 mars 1986.
 84. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 30 décembre 1987.
 85. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, États financiers, 31 décembre 1987, p. 11. C'est 90,8 % au sens de l'article 45 du Règlement d'application de la Loi sur les coopératives.
 86. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 22 avril 1981.
 87. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 14 mai 1981.
 88. Entre 100 et 150, de 1980 à 1984; plus de 200 en 1985; 85 en 1986; 75 en 1987; 75 en 1988; 60, en 1989 et 75 en 1990.
 89. AA, procès-verbal de l'assemblée annuelle des membres, 31 mars 1987.
 90. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 6 août 1985.
 91. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 20 septembre et 10 octobre 1985.
 92. AA, Société coopérative agricole de beurrerie de St-Guillaume, États financiers, 31 décembre 1987, p. 8.
 93. Daniel Côté et Martine Vézina, *La mutation de l'entreprise coopérative : le cas de l'industrie laitière québécoise*, École des hautes études commerciales de Montréal, Centre de gestion des coopératives, 1989, p. 10-11. Cahier 89-2.
 94. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 28 juin, 15 août, 3 et 20 octobre 1972.
 95. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 septembre 1988.
 96. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 31 mai 1989. Des protocoles sont signés avec les deux municipalités de village et de paroisse.
 97. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 18 mars 1983.
 98. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 28 mai et 10 septembre 1990.
- CHAPITRE 4
1. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 mars 1991.
 2. AA, Agrilait Coopérative agricole, *Rapport annuel*, 31 décembre 1991, p. 15A.
 3. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 23 mai 1991.
 4. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 5 février 1991.
 5. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 novembre 1992.
 6. AA, rapport de l'assemblée générale annuelle des membres, 29 mars 1995.
 7. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 12 février 1998.
 8. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 11 juin 1998.
 9. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 10 septembre 1998.
 10. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 10 février et 11 avril 2000.
 11. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 10 mai 2001.
 12. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 28 août 2006.
 13. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2009*, p. 7.
 14. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2010*, p. 5.
 15. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2011*, p. 6.
 16. *Ibid.*, p. 7.
 17. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2013*, p. 9.
 18. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 14 septembre 2000.
 19. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 22 juin 2006.
 20. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 23 décembre 2003.
 21. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 10 novembre 1999.
 22. *Ibid.*

23. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 13 juillet 1993.
24. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 12 novembre 1998.
25. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 8 mai, 12 juin et 10 juillet 1997, 14 mai 1998.
26. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 21 mars 2002, 20 mars et 16 octobre 2003.
27. La Coop Agrilait, Mérite et distinctions, « Obtention de la certification SQF pour La Fromagerie de St-Guillaume » [En ligne] <http://www.agrilaitcoop.com/pdf/SQF.pdf> (page consultée le 16 février 2015).
28. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 2 mai 1991.
29. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 9 janvier 1997.
30. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 février 1991.
31. Groupe Lactel est une entreprise formée, en 1990, des services laitiers des coopératives régionales suivantes : Purdel, Agrinove, Coopérative agricole de la Côte Sud, Nutrinor et Agrodor.
32. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 19 février 1991.
33. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 5 février 1991.
34. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 15 mai 1997.
35. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 16 octobre 2003.
36. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 février 1995.
37. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 10 juillet et 12 août 1997.
38. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 13 août et 10 septembre 1998, 10 juin et 8 juillet 1999.
39. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 26 février 2004.
40. Pierre Tremblay et Robert La Roche, « L'efficacité énergétique à la Fromagerie St-Guillaume, un choix profitable », *La Maîtrise de l'énergie*, décembre 2009, p. 24-25 [En ligne] <http://www.atistech.com/publications/1-efficacite-energetique-a-la-fromagerie-saint-guillaume-un-choix-profitable.pdf> (page consultée le 1^{er} février 2015). Projet Environclub, Agrilait coopérative agricole, 2006 [En ligne] http://enviroclub.inforapide.com/annuaire/agrilait_cooperative_agricole_16868.html (page consulté le 1^{er} février 2015).
41. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 30 mars 1994 et 9 février 1995.
42. Marcel Julien, « Survol de l'existence de la coopérative depuis sa fondation à ce jour », s. d. [après 1997], copie d'un document inédit remis à l'auteur.
43. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 13 mars 1991 et 27 mars 1992.
44. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 janvier 1997.
45. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 septembre 1996.
46. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 8 octobre 1998.
47. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 15 septembre 1993, 13 juin 1996 et procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 20 mars et 17 avril 2003, 22 juillet 2004. Entrevue avec Ghislain Gervais, 20 février 2015.
48. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 9 novembre 1992, 1^{er} février et 14 avril 1993.
49. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 17 avril 2003.
50. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 21 août 2001.
51. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 4 mars 2004.
52. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 22 juillet 2004.
53. François Grisé, « Les meilleurs fromages sont faits chez Agrilait, à Saint-Guillaume », SDED, 2006 [En ligne] <http://www.sded-drummond.qc.ca/client/page3.asp?page=107&clef=0&clef2=0> (page consultée le 5 février 2015).
54. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 20 décembre 2001.
55. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 25 août 2004.
56. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 25 février 2005.
57. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 26 juillet 2005.
58. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2010*, p. 7.
59. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 12 août et 16 octobre 1997.
60. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 16 juillet 1998, 14 janvier et 11 février 1999.
61. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 7 janvier 2000, 11 janvier 2001, 19 juillet 2001, 16 avril 2002 et 2 octobre 2003.
62. Grisé, loc. cit.
63. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 16 décembre 2004.
64. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 11 septembre 1997.
65. AA, Agrilait, Coopérative agricole, États financiers, 1997-2012.
66. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2009*, p. 7 et *Rapport annuel 2013*, p. 9.
67. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 14 avril 1993.
68. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 4 novembre 1994.
69. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 8 juin 1995.
70. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 12 février 1998.
71. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 29 mars 1995.
72. AA, procès-verbal de la réunion spéciale du conseil d'administration, 17 février 1999.
73. AA, procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, 10 novembre 1999 et 23 juillet 2003, et procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 25 février 2005.
74. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2007*, p. 3, 5.
75. « Nouveau virage au Centre de rénovation Unimat de St-Guillaume », *L'Express*, 24 novembre 2010 [En ligne] <http://www.journalexpress.ca/Actualites/2010-11-24/photo-1985275/Nouveau-virage-au-Centre-de-renovation-Unimat-de-St-Guillaume/1> (page consultée le 18 février 2015).

76. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2011*, p. 8.
77. Carolyne Aubin, « Un concept commercial multi-services aux allures de magasin général », *Info-lettre de la Société d'aide au développement des collectivités de Nicolet-Béancour*, janvier 2014 [En ligne] http://www.sadnicoletbecancour.ca/fr/outils_et_liens_utiles/infolettre_de_la_sadc/archives_infolettre_sadc/un_concept_commercial_multiservices_aux_allures_de_magasin_general.asp (page consultée le 9 février 2015).
78. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 10 novembre 1999.
79. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 10 août 2000, et procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 12 février 2002.
80. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 11 juin 1998.
81. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 12 août 1997.
82. Entrevue avec Ghislain Gervais, 20 février 2015.
83. AA, procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 18 janvier 2005.
84. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2008*, p. 5.
85. « Regroupement des forces de ventes en Montérégie Est », Communiqué de La Coop Comax, 2 juillet 2008 [En ligne] http://comax.coop/main.cfm?l=fr&p=01_111&MID=1&GID=331&start=273 (page consultée le 9 février 2015).
86. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2012*, p. 6.
87. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2013*, p. 6.
88. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 25 mars 1997 et procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, 12 juin 1997.
89. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 et 19 août 1996.
90. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 11 novembre 1996.
91. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 9 mai 1996.
92. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 11 septembre 1997.
93. Jean-Guy Martin, « Pour la coopérative Agrilait, il n'y a rien d'aussi stable... que le changement », *Le Journal de Montréal*, 10 novembre 1997, p. ?.
94. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 16 octobre 1997.
95. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 18 novembre 1997.
96. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 17 février 1999.
97. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 13 février 1997.
98. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 12 février 1991.
99. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 29 décembre 1998.
100. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 16 mai 2002. Le directeur de la fromagerie fait part de son « quasi découragement » face aux problèmes qui perdurent à la fromagerie.
101. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 17 octobre 2002.
102. AA, procès-verbaux des assemblées du conseil d'administration, 20 décembre 2005 et 20 avril 2006.
103. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 10 août et 10 septembre 1995.
104. AA, procès-verbaux des assemblées du bureau de direction, 8 juin et 13 juillet 1995.
105. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 21 novembre 2002.
106. « La fromagerie Saint-Guillaume : Favoriser l'efficacité énergétique au moyen de politiques d'entreprise », *Rapport annuel 2010 du PEEIC* (Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne) [En ligne] http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/rncan-nrcan/M141-3-2010-fra.pdf (page consultée le 18 février 2015).
107. Pierre Tremblay, « Fromagerie St-Guillaume », s. d., Ultima Stratégie inc. [En ligne] <http://www.ultimastrategie.com/index.php?id=74> (page consultée le 18 février 2015).
108. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 29 décembre 1998.
109. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 10 novembre 1999.
110. AA, procès-verbaux de l'assemblée du conseil d'administration, 11 février 1999, 12 avril 2001 et 16 décembre 2004.
111. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 28 octobre 1992.
112. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 1^{er} février 1993.
113. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 29 décembre 1998.
114. *Ibid.*
115. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 21 novembre 2002.
116. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 27 août 2003. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2013*, p. 8.
117. AA, procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration, 12 avril 2001.
118. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2007*, p. 5.
119. « La Fromagerie Saint-Guillaume maintenant syndiquée », *L'Express*, 10 janvier 2011 [En ligne] <http://www.journalexpress.ca/Actualites/Economie/2011-01-10/article-2104020/La-Fromagerie-Saint-Guillaume-maintenant-syndiquee/1> (page consultée le 23 février 2015).
120. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2010*, p. 7.
121. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2012*, p. 7.
122. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 8 janvier 1996.
123. AA, rapport de l'assemblée générale annuelle des membres, 26 mars 1996.
124. AA, procès-verbaux des assemblées du conseil d'administration, 12 décembre 1996 et 13 février 1997.
125. Patrick Dupuis, « Des jonquilles pour Josiane », *Le Coopérateur agricole*, février 2015 [En ligne] <http://www.lacoop.coop/cooperateur/articles/2013/10/p12.asp> (page consultée le 24 février 2015).
126. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 18 avril 2002.
127. AA, procès-verbaux des assemblées du conseil d'administration, 22 juin et 25 juillet 2006.
128. AA, La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2007*, p. 3.
129. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 12 octobre 2000.

130. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 21 septembre 2006.
131. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2008*, p. 6.
132. Martin, *loc. cit.*
133. AA, procès-verbal de l'assemblée du bureau de direction, 11 décembre 1991.
134. AA, rapport de l'assemblée générale annuelle des membres, 16 avril 1996.
135. *Ibid.*
136. AA, Agrilait, Coopérative agricole, États financiers, 31 décembre 1997, p. 11.
137. AA, Agrilait, Coopérative agricole, États financiers, 31 octobre 2003, p. 14.
138. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 26 février 2003.
139. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 17 décembre 1998.
140. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 20 mars 2003.
141. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 17 février 2002.
142. *Ibid.*
143. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 26 février 2003.
144. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 27 février 2003.
145. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 8 février 2001.
146. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 12 juin 1997.
147. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 11 février 1999.
148. AA, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, 26 janvier 2003; procès-verbaux du conseil d'administration, 30 novembre et 20 décembre 2005; La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2008*, p. 3 et *Rapport annuel 2012*, p. 5.
149. AA, procès-verbal de l'assemblée du conseil d'administration, 22 avril 2004.
150. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2013*, p. 6.
151. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2010*, p. 6.
152. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2008*, p. 3.
153. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2013*, p. 6.
154. *Ibid.*
155. La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2007*, p. 3-5.
156. *Ibid.*, p. 5; La Coop Agrilait, *Rapport annuel 2008*, p. 5.
157. Entrevue avec Ghislain Gervais, 20 février 2015.

Achévé d'imprimer
chez Buropro Citation Drummondville
en décembre 2015
pour le compte d'Agrilait.