

9 40 1996 027

Le Fromentier

Cas produit par **Stéphane MARTEL** et **Jean-François ROCH**, sous la direction du professeur **Thierry C. PAUCHANT**.

« L'homme ne vit pas seulement de pain,
mais il vit aussi de pain. »

– Ernest Renan, écrivain
(1823-1892)

« Ne sens-tu pas ici, dans cet humble fournil, la
panification philosophale à l'œuvre? Ouvre-toi
l'esprit et le cœur, inspire-toi de ce qui émane
de la place, et comprends enfin ce qui donne au
pain sa vertu philosophale. »

– Benoît Fradette, artisan-boulangier

Il devait bien être 6 h du matin en ce magnifique samedi du début du mois de mai. Nous nous apprêtions à quitter Montréal le temps d'une toute petite journée pour marquer le lancement officiel d'une nouvelle saison de marche en montagne. Avant de prendre la direction du Mont Mansfield, au Vermont, nous nous devons cependant de faire un court arrêt au Fromentier afin de garnir nos sacs de pains succulents. Il vaut toujours mieux partir du bon pied en faisant honneur à son estomac.

Sitôt garés à l'intersection des rues Fabre et Laurier sur le plateau Mont-Royal, l'arôme irrésistible qui émanait du Fromentier nous rappela que notre sens de l'olfaction était, contrairement à nos autres sens, bel et bien fonctionnel. C'était presque à se demander si les habitants du quartier, encore plongés dans un profond sommeil, n'étaient tout simplement pas envoûtés par un heureux mélange d'une fraîche nuit d'été qui cédaient tranquillement sa place aux chauds effluves émanant des pains boulangés par l'équipe des artisans du Fromentier. Guidés davantage par le bout de notre nez que par nos jambes, ce court arrêt au comptoir de la boulangerie allait cependant nous confirmer que nous avions affaire à des boulangers et à une boulangerie hors du commun.

Donnant vie aux mots aussi bien qu'à la pâte, Benoît Fradette, artisan-boulangier et fondateur du Fromentier, nous avait recommandé trois pains qui nous permettraient, selon ses dires, de « prendre notre pied » durant notre marche. À voir la mine moqueuse des boulangers, nous eûmes plutôt l'impression qu'ils prenaient le leur à nos dépens! Sans trop savoir pourquoi, nous étions littéralement conquis non seulement par les pains du Fromentier mais surtout par ce qui nous semblait être un moment magique. Loin de nous sentir comme des clients anonymes, nous avons l'impression d'avoir effleuré la joie de vivre dans une entreprise où chaleur, sincérité et souci de l'autre semblaient rimer avec qualité, travail bien fait et rentabilité.

L'expérience vécue ce matin-là s'étant rapidement transformée en un rituel incontournable, nous avons décidé de vous la faire partager en vous relatant l'histoire de Benoît Fradette et de son équipe du Fromentier. Nous le faisons, bien sûr, en tant que chercheurs à l'École des Hautes Études Commerciales mais également en tant qu'habitues du Fromentier depuis quelques années déjà. Tout au long de ce cas, nous n'avons que la prétention de vous relater le plus fidèlement possible l'évolution de cette boulangerie ainsi que celle de ses artisans. Nous utiliserons pour ce faire les écrits de Benoît Fradette ainsi que les discussions que nous avons eues avec une partie de l'équipe une nuit où nous avons eu la chance de mettre la main à leur pâte. Nous espérons que ce court récit vous donnera le goût, non pas d'ouvrir une franchise du Fromentier, mais bien d'aller au bout de vos rêves et de faire en sorte que ceux-ci puissent contribuer à un bonheur collectif. Comme nous le verrons, l'atelier de boulangerie Le Fromentier est beaucoup plus qu'un gagne-pain.

Le Fromentier en tant qu'entreprise

D'abord établi dans un petit local de la rue Fabre en mars 1993, Le Fromentier est aujourd'hui situé à quelques pas de là, sur l'avenue Laurier. En tant qu'atelier de boulangerie, Le Fromentier offre une variété d'une trentaine de pains aux noms aussi évocateurs que le Provençal, le Sociétal, la Galette d'Hippocrate, le Caravansérail et l'Érotissimo. Après des débuts modestes où une centaine de pains étaient confectionnés chaque jour, Le Fromentier vend maintenant entre 1 000 et 2 000 pains quotidiennement. Près de 90 % de ces pains sont vendus directement au comptoir alors que les autres sont offerts dans différentes épiceries, commerces et restaurants de la région montréalaise. Le chiffre de ventes de la boulangerie s'est élevé à 800 000 \$ en 1995.

Malgré ce succès relatif et plutôt rapide du Fromentier, Benoît Fradette refuse toutefois d'en faire un *success story* à donner en exemple. Pourtant, ses pratiques de gestion envers sa douzaine d'employés, ou plutôt ses partenaires, sont tout à fait exemplaires. Alors qu'un boulangier gagne en moyenne de 7 \$ à 10 \$ de l'heure dans les autres boulangeries montréalaises, les boulangers du Fromentier touchent entre 18 \$ et 20 \$ de l'heure tout en ayant droit à un régime de retraite collectif; la masse salariale représente environ 45 % du chiffre d'affaires de la boulangerie.

Au Fromentier, on ne parle pas de confiance envers les employés, on la vit. Par exemple, les employés ont la clé du local et peuvent venir à l'atelier en tout temps. Cette confiance se reflète aussi dans les responsabilités confiées à chaque employé. En plus de réaliser plusieurs tâches administratives normalement réservées à un gérant ou à une gérante (par exemple, commander les denrées aux fournisseurs ou encore s'occuper des relations avec les clients commerciaux), les boulangers sont à tour de rôle responsables d'une journée de cuisson, la tâche centrale de la

production journalière. Le rôle traditionnel du « gestionnaire » est éclaté : Benoît Fradette partage autant le travail que les responsabilités et les connaissances avec les partenaires de son équipe.

La charge de travail des employés est répartie sur quatre jours pour une semaine moyenne de 32 heures. Ils sont même fortement encouragés à participer à des activités à l'extérieur du Fromentier. Si on prend un soin jaloux à la qualité des pains, la qualité de vie des partenaires n'est pas pour autant oubliée. Dans les mots de Benoît Fradette : « Je ne veux pas les brûler, je veux les garder aussi longtemps que possible à faire ce qu'ils aiment, et dans l'enthousiasme à part ça. Je veux qu'ils puissent faire autre chose, et qu'ils en aient les moyens¹. »

C'est probablement ce qui explique que le taux de roulement du Fromentier est extrêmement bas. « Personne ne quitte », affirme Benoît Fradette. Cela est d'autant plus remarquable que le travail du boulanger est loin d'être une sinécure. Notamment, le travail se fait en grande partie la nuit puisque les préparations pour la cuisson commencent généralement à 2 h du matin.

Mais ce qui distingue vraiment Le Fromentier des autres boulangeries et de la majorité des entreprises, c'est la vision dans laquelle s'inscrivent les différentes activités. Lorsque nous avons rencontré Benoît Fradette à son atelier, il a refusé de parler d'une philosophie de gestion sous-jacente au Fromentier : « C'est vous, les étudiants en gestion, qui y voyez une philosophie de gestion. Moi j'y vois une philosophie de vie : je boulanges comme je suis². »

La « philosophie de gestion » que nous avons associée au Fromentier ne peut dans les faits se distinguer de la philosophie de vie de ceux qui y travaillent puisque cette dernière en est la source. La « philosophie de gestion » n'est qu'une extension ou une matérialisation concrète d'une philosophie de vie au sens large. En ce sens, il n'est pas surprenant que Benoît Fradette refuse également de se considérer comme un entrepreneur. Dans ses propres mots :

Le sacro-saint code du parfait petit entrepreneur, de même que *tout-ce-qu'il-faut-savoir-pour-se-lancer-dans-les-affaires*, non merci pour moi. Je ne suis pas un entrepreneur, ni un homme d'affaires. J'ai l'esprit d'entreprise, je m'occupe de mes affaires, et j'exerce l'activité économique d'artisan-boulangier. [...] Je ne suis pas « parti en affaires ». Je me suis risqué à vivre mon rêve : boulangier un pain de qualité pour servir la communauté. J'ai utilisé le prétexte du pain pour connaître les gens de mon quartier, me créer un milieu de vie. Je n'avais aucune idée du chiffre d'affaires que je voulais réaliser. Je voulais me réaliser. Je ne voulais pas créer d'emplois. Je voulais m'employer. Suis-je en affaires? Je m'affaire à rendre viable mon atelier³.

Tranchant avec les pratiques habituelles qui prétendent que le succès de la plupart des chaînes de restauration et d'alimentation se mesure au nombre de succursales et de franchises ouvertes, Benoît Fradette s'est résolument opposé à vendre des franchises. Selon ce dernier et selon nos propres constatations, ce ne sont pas les offres qui ont manqué.

Une petite anecdote pourra illustrer ce point. Au hasard de notre quête de pain quotidien au Fromentier, nous avons rencontré sur place une diplômée de HEC. Après les salutations d'usage, celle-ci nous mentionne qu'elle était au Fromentier ce jour-là afin d'obtenir un rendez-vous avec

¹ Citation de Benoît Fradette, *Chronique enfarinée*, troisième trimestre, 1994, p. 3.

² Citation de B. Fradette, entrevue, 10 mai 1996.

³ Citation de B. Fradette, *L'Agora*, vol. 3 n° 3, mai 1996, p. 32 et *L'Agora*, vol. 3 n° 3, juin 1996, p. 37.

Benoît Fradette : elle voulait ouvrir un Fromentier sur la Rive-Sud. Un peu désolés, nous lui avons souhaité bonne chance dans ses projets.

Ce refus systématique d'ouvrir d'autres ateliers trouve écho dans les limites qui sont apposées à la production journalière. Tout en ayant fait passer celle-ci de 100 à une moyenne quotidienne de 1 500 pains, Le Fromentier est guidé par un désir de maintenir ses opérations à une échelle humaine. La pâte est, et restera, maniée à la main et à la pièce. Durant la période folle qui a conduit au déménagement, des quotas avaient même été imposés à la clientèle (maximum de trois pains d'une variété et de dix par visite). À ceux qui ne comprennent pas cette façon de faire, Benoît Fradette leur répondrait certainement que :

Quand il n'y aura plus de pain, je répondrai qu'à l'impossible nul n'est tenu, surtout que si je perds la santé et le bonheur du métier (et de la vie) à force de trop travailler (même les boulangers ont des limites), nul n'en sortira gagnant. L'on devra peut-être faire à l'occasion son pain soi-même, c'est là un bonheur dont je ne voudrais priver personne.

Dans le cas du Fromentier, la « croissance » souhaitée par Benoît Fradette est plutôt synonyme d'épanouissement personnel, autant pour lui que pour ses partenaires. Ainsi, Le Fromentier refuse de se voir associé à une mode passagère tout en cherchant constamment à ne pas s'institutionnaliser outre mesure. Cette recherche d'une identité propre et authentique, jouant aux frontières de la flexibilité et de la stabilité, est très bien exprimée par le texte fondateur du Fromentier :

L'artisan cherche à ne pas laisser étouffer l'amour du métier par la production de masse qu'imposent la supra-rentabilité, le goût de la performance, ou encore le réflexe du missionnaire économique qui veut apporter le salut de son pain en convertissant le monde au bienfait de son produit.

Les exigences financières disciplinent et structurent irrémédiablement l'entreprise mais la sensibilité veille au grain afin que l'émotion trouve suffisamment d'espace pour ne pas mourir à petit feu sous les sacrifices répétés des innombrables sacro-saintes concessions qu'impose le fétiche code *entrepreneurshiplly correct*.

La micro-boulangerie dit et redit par sa taille et sa contingence la volonté de garder le contact et le plaisir du métier, et de servir la clientèle, nécessairement plus réduite, sous un jour sociétal.

L'artisan post-moderne ne cède pas à la duperie du retour illusoire à un âge d'or mythique, il cherche plutôt l'éclatement des formes stéréotypées du passé et du présent, utilisant les unes et les autres à dessein de créer une taille, un visage et une dynamique d'entreprise souple qui laissent place à l'humain tel qu'il a la volonté de s'inventer et ce, des deux côtés du comptoir!¹

Le Fromentier en tant qu'entreprise enracinée dans un milieu de vie

Le texte fondateur se termine en mentionnant l'importance pour l'être humain de s'inventer « des deux côtés du comptoir ». Après avoir tracé un court portrait du Fromentier en insistant notamment sur les relations avec les employés et sur le style de gestion, nous désirons maintenant nous attarder sur ce côté-ci du comptoir et même dépasser les murs du Fromentier. C'est que parler du Fromentier sans parler de son enracinement social et physique dans son milieu de vie risquerait de méprendre le lecteur et la lectrice sur la nature même de cet atelier de boulangerie.

¹ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, deuxième trimestre, 1994, p. 2.

Tel un grain de blé qui germe dans un sol fertile, le Fromentier a su s'enraciner dans un milieu qui lui est propre. Cet enracinement conduit ultimement à une remise en question de la distinction habituellement faite entre l'intérieur et l'extérieur d'une entreprise. Benoît Fradette rappelle souvent que le succès de son atelier dépend des gens qui y travaillent, mais aussi des clients qui le soutiennent. De ce fait, les différents partenaires du Fromentier sont considérés de façon très particulière. Par exemple, les fournisseurs de la boulangerie sont payés directement sur livraison de la marchandise. Cette façon de faire leur permet d'être plus à l'aise financièrement tout en évitant au Fromentier de devoir gérer des comptes fournisseurs. D'ailleurs, dans une entrevue accordée à *The Gazette*, Benoît Fradette rappelait qu'après sa deuxième semaine d'exploitation, il équilibrait déjà ses revenus et ses dépenses.

Mais c'est probablement dans ses relations avec sa clientèle que le Fromentier est parvenu à exprimer sa façon originale et créative de faire des affaires. Par exemple, ce sont les clients qui ont financé le déménagement du Fromentier sur l'avenue Laurier en mai 1995. Spontanément, devant le refus des institutions à accorder leur aide, les clients ont répondu à cet appel lancé par leur boulangerie. Le Fromentier est donc parvenu à trouver les sommes nécessaires à son déménagement et à l'aménagement du nouveau local en vendant 400 bons de pain à 100 \$ chacun. Chaque « co-pain » (l'expression est de Françoise Kayler de *La Presse*) avait par la suite droit à 125 \$ de pain en retour sur son « investissement ».

À la suite à cette opération, Benoît Fradette reconnaît avec gratitude : « Les clients ont l'impression qu'ils nous ont aidés à déménager, ils ont l'impression que la compagnie leur appartient au moins un peu¹... » Fait intéressant, cette méthode de financement originale a fait boule de neige : de jeunes entrepreneurs de notre connaissance œuvrant dans le domaine du plein air se sont inspirés du Fromentier et ont repris cette formule d'auto-financement. Ils ont vendu à l'avance des expéditions à rabais afin d'acquérir le matériel de base nécessaire au lancement de leurs activités.

Cette participation de la clientèle au déménagement de la boulangerie peut être vue comme l'une des conséquences inattendues de la déshumanisation caractérisant de plus en plus nos grandes institutions financières. Au cours des mois précédant le déménagement, Le Fromentier n'avait pu obtenir aucun prêt des banques ni des fonds de solidarité syndicaux. Ces institutions avaient négligé les facteurs non économiques dans leurs analyses, à savoir la fidélité de la clientèle, son sentiment d'appartenance à la boulangerie et son désir de la voir réussir, ainsi que la volonté de l'atelier de s'enraciner pour mieux contribuer à la vie et à l'animation du quartier. Le Fromentier, lieu où on boulanges le pain au levain intégral, est davantage qu'une boulangerie : c'est un pôle social, un pôle d'attraction autour duquel les gens du quartier gravitent et apprennent à se connaître, à partager et à s'épanouir. Cette expérience a laissé Benoît Fradette plutôt amer vis-à-vis des réalités du système bancaire actuel. Il se demande notamment : « Quelle marge de manœuvre peut-on attendre d'institutions, banques ou caisses populaires, qui prêtent un parapluie quand il fait beau²? »

À la suite des mésaventures vécues par Le Fromentier à l'occasion de son déménagement, Benoît Fradette et son équipe ont poussé leur réflexion critique sur l'activité économique actuelle en remettant en question la raison d'être d'un système mené exclusivement par « la loi de la jungle ».

¹ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, premier trimestre, 1994, p. 8.

² Citation de B. Fradette, *The Gazette*, 26 avril 1996, p. C-9, traduction libre.

À leur avis, le succès démesuré et l'accumulation de richesses excessives par une entreprise ne peuvent que mener à l'affaiblissement, voire à la disparition, de plusieurs autres projets possible-ment viables. En d'autres mots, une vision systémique et organique du marché économique nous oblige à tenir compte de l'ensemble des acteurs sociaux et à admettre qu'un système ne peut être maintenu hors d'équilibre pendant une longue période sans inévitablement mener à son autodestruction. Cette pathologie des entreprises à s'inscrire dans un cadre compétitif sans tenir compte d'un esprit de coopération tout aussi essentiel est cependant fort répandue, sinon la règle. Le boulanger regarde ce triste spectacle et s'interroge sur son rôle dans ce contexte :

Il porte un tablier maculé de pâte à partager, les mains brûlées par le sel qui donne goût, le corps émacié par le manque de sommeil, et l'esprit qui tourne au rouge, au rouge de colère à force de voir et d'entendre les uns et les autres chercher à s'exploiter en cacophonie. Lui faudrait-il se terrer derrière son four et se taire, sous prétexte qu'il n'est que boulanger? Et continuer d'entendre que le ciel est la limite, dût-on l'atteindre en grim pant sur les épaules courbées des autres, cassant les reins de notre habitacle¹?

Cet enracinement du Fromentier dans son milieu de vie se dénote aussi dans le projet de la « Banque de l'Utopie » qu'il a proposé à la communauté de son quartier. Il faut rappeler qu'à la suite du succès de l'opération d'auto-financement par la clientèle, Le Fromentier a apposé cette expression sur l'enseigne de l'atelier afin de souligner avec ironie et cynisme ses démêlés financiers ainsi que sa vision de la finalité de ce type d'institution :

Je pense qu'il doit naître une banque dont l'intérêt est de voir réussir le client. Non qu'elle charge de l'intérêt, mais qu'elle voit son intérêt dans la réussite de « l'emprunteur ». [...] Que notre intérêt soit celui du bonheur d'être partie prenante du succès de l'autre, tel est le principe premier de la Banque de l'Utopie, et qui seul fonde son critère de rentabilité².

Tout comme le pain, le travail et le bonheur de travailler sont faits pour être partagés. Bien qu'encore en gestation, cette Banque verrait idéalement à la création d'entreprises locales (dans le quartier du plateau Mont-Royal) qui répondraient aux besoins exprimés par les habitants du quartier tout en mettant en valeur le savoir-faire local. Le Fromentier a déjà ouvert la marche en proposant de verser un pourcentage de ses recettes à ce « fonds de solidarité communautaire ». Plus concrètement, un tableau d'affichage de la « Banque de l'Utopie » a été mis en place à l'intérieur même de l'atelier où les gens ont la possibilité d'inscrire des messages, des demandes diverses ou des offres de soutien. À titre de forum et de place publique, il contribue à resserrer les liens entre les gens du quartier.

De plus, à l'échelle régionale, le Fromentier a fait l'acquisition d'un terrain en Estrie afin de cultiver la terre. Le terrain est présentement aménagé par les gens du Fromentier et des amis, mais il pourra éventuellement être utilisé à des fins récréatives, alimentaires ou autres par les gens du quartier. Enfin, sur le plan international, Le Fromentier a récemment versé les recettes de 500 pains Sociétal (1 250 \$) à un organisme communautaire du Guatemala pour le démarrage d'une micro-boulangerie.

Le Fromentier respecte également le milieu de vie sous plusieurs formes. Le design et la disposition de l'atelier sont, par exemple, très réussis. À la fois esthétique, transparente, chaleureuse,

¹ Citation de B. Fradette, *L'Agora*, vol. 3 n° 6, avril 1996, p. 14.

² Citation de B. Fradette, *L'Agora*, vol. 3 n° 6, avril 1996, p. 14.

invitante et fonctionnelle, la facture des lieux est l'expression cohérente de la philosophie des gens qui y travaillent et de l'esprit qui se dégage de l'atelier. On ne peut œuvrer dans une équipe où il fait bon travailler la nuit si les lieux physiques ne sont pas agréables. D'ailleurs, dans le cadre d'un concours de design organisé par la chambre de commerce de Montréal, Le Fromentier figurait parmi les huit finalistes.

De plus, en n'utilisant dans la mesure du possible que des ingrédients biologiques et traditionnels dans la production artisanale de ses pains (farines biologiques, non traitées et non blanchies, fruits non sulfurés et biologiques, levain intégral, cuisson sur la sole, coulage de la pâte à l'eau distillée, coupe et façonnage de la pâte à la main), Le Fromentier diminue également son incidence sur l'environnement. Toutefois, Le Fromentier n'a pas profité de la « vague verte » qui déferle sur les entreprises pour propager un message à saveur écologique et tenter d'augmenter les ventes. Ce qui serait considéré comme un positionnement marketing dans une autre entreprise ou encore un geste de « performance environnementale » afin d'être dans le vent devient au Fromentier la meilleure façon d'offrir un produit de la plus grande qualité possible. Comme l'a remarqué Benoît Fradette :

On ne fait pas de bon pain avec de la mauvaise farine. On peut réussir à aligner de bons chiffres avec de mauvais produits, de la publicité mensongère, une façade trompeuse. On peut créer des modes, accaparer le marché. On ne réussit pas pour autant sa vie, même si on a réussi en affaires. Pour faire du pain qui goûte, qui se conserve sans additifs chimiques, il faut utiliser une longue fermentation au levain. Il faut en développer l'art. Cela rend justice aux labours du semeur, à la pierre du meunier, à la farine fraîche du boulanger, aux heures de noble travail, au désir de vivre pour construire la communauté¹.

La petite histoire d'un artisan-boulangier

Nous aimerions ici mettre en lumière les motivations profondes qui ont poussé Benoît Fradette à ouvrir Le Fromentier. Comme il le dit, il est retourné à son amour de la boulangerie artisanale :

[...] parce que les choses les plus précieuses sont souvent faites à petite échelle par des passionnés, chercheurs d'un je ne sais quoi d'indéfinissable. Boulanger, parce qu'aucun métier ne m'apparaît plus noble, et qu'un pain quotidien digne de ce nom à une valeur sous-estimée telle qu'il me faut agir pour remédier à la chose qui laisse à désirer².

Malgré des études de maîtrise en religiologie et une facilité évidente à manier la plume et le verbe, Benoît Fradette était animé d'une pulsion profonde, « un désir fou, impossible à réprimer, celui d'agir avec la matière, n'en déplaie au mental et son plaisir élucubratoire³ ». La boulangerie artisanale lui manquait, et il avait l'impression que son jeans s'usait sur les bancs d'école. Il s'est donc engagé sur la Voie du pain.

Trop conscient des répercussions de ce métier sur la santé (longues heures de travail, conditions de travail souvent difficiles) et sur sa vie sociale, il s'était bien juré de ne pas se laisser engloutir

¹ Citation de B. Fradette, tirée de : *Le Babillard de la Banque l'Utopie* (feuillet distribué aux clients de l'atelier).

² Citation de B. Fradette, *L'Agora*, vol. 3 n° 7, mai 1996, p. 32.

³ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, troisième trimestre, 1994, p. 7.

par la course à la concurrence et à la compétition : « La vie avait trop à offrir pour ne pas boulan-ger, et ne faire que cela¹. »

Pour arriver à matérialiser son rêve, il a dû déployer des efforts d'imagination et d'ingéniosité : son prêt étudiant a été englouti dans l'achat du four, outil essentiel à la panification. Au début, les premiers pains furent donnés afin de se faire connaître, sa seule autre source de publicité étant l'odeur de cuisson soufflée à l'extérieur de l'atelier par le ventilateur.

Les habitants du quartier se sont laissés attirer par les effluves émanant du petit atelier de la rue Fabre. Rapidement, Le Fromentier a su communiquer le goût « du bon pain, du vrai pain » à son entourage. L'atelier a été rapidement investi par des dizaines et des dizaines de clients chaque jour. Les files d'attente du samedi sont encore fraîches dans la mémoire des artisans et des clients de la première heure. Dépassé par les événements, l'artisan-boulangier a dû exploiter les lieux et les outils au maximum de leur capacité. Lui qui prévoyait confectionner une centaine de pains chaque jour et avoir un contact intime et un partage privilégié avec sa clientèle se voyait maintenant prisonnier d'une cadence nocturne et essoufflante pour répondre à la demande qu'il avait lui-même créée. Chaque pain étant la matérialisation d'une émotion, il est impossible d'augmenter la production outre mesure sans ultimement sacrifier la qualité. Pour Benoît Fradette, le pain devient l'expression de l'âme de l'artisan qui « laisse parler ses mains ».

Pour certains, il s'est lancé en affaires. Mais la question de percer le marché n'était pas au centre de ses préoccupations initiales, et encore moins celle de l'obsession financière :

Le sourire me vient aux lèvres à m'imaginer la réaction de mon comptable devant le fait que je ne passe pas mes heures libres à calculer mes seuils de rentabilité, à budgéter mes dépenses et à dénicher le fournisseur le moins cher. S'il savait à quel point la rentabilité et la croissance me sont secondaires dès lors que les factures ne s'accumulent pas²!

Il cherchait tout simplement à matérialiser une de ses obsessions, rien de plus. Entrepreneur et gestionnaire, certes, mais d'abord et avant tout lui-même : un artisan, mû par la passion du métier, du travail manuel et du constant apprentissage de son art. Engagé sur la Voie du pain, il offre cet art aux gens de son milieu. Pourquoi un tel engagement?

L'engagement le plus ferme m'apparaît tenir d'un registre tout autre que celui du domaine des conversations mentales. [...] Cela relève du *to be or not to be* dans sa signification la plus effective : je suis, donc j'agis³!

Être boulangier devient donc une nécessité existentielle au sens le plus profond. Le Fromentier, né d'une réponse à un besoin réel de la communauté, est aussi issu du besoin viscéral d'une personne de conjuguer ses actions et ses gestes avec sa conscience, son âme et son être. Tout geste devient alors rempli de l'essence de celui qui le pose. Dans ce cas-ci, le pain devient à la fois contenant et contenu : la matière est façonnée de telle manière à offrir un support à l'esprit.

¹ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, troisième trimestre, 1994, p. 2.

² Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, premier trimestre, 1994, p. 3.

³ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, deuxième trimestre, 1994, p. 8.

Dans la même veine, être boulanger pour lui devient une façon non seulement de se réaliser par la manipulation de la pâte, mais aussi de s'engager, car l'artisan a également une responsabilité sociale. Ainsi, en plus de manier la pâte, Benoît Fradette ne peut s'abstenir d'écrire pendant de très longues périodes. En publiant régulièrement une *Chronique enfarinée* ainsi que des articles dans diverses revues, il n'hésite pas à laisser couler sa plume afin de redonner un sens à la parole et partager ses réflexions avec ses clients. Cette complémentarité entre l'art de la panification et l'art de la plume n'est pas sans nous rappeler Ragueneau, le sympathique boulanger-poète de Cyrano de Bergerac.

Le pain, tout comme le levain qui permet à la pâte de gonfler, est une matière qui met les gens en contact. L'atelier de boulangerie est comme un « fourneau social » qui contribue à faire prendre ce levain social ensemble et à l'élever. Comme le dit si bien l'équipe des artisans elle-même, « Notre vie prend son sens à travers les liens que nous tissons avec d'autres personnes¹. » Le pain devient un moyen de rendre service à la communauté, non pas par le simple fait d'offrir un produit qui répond à un besoin, mais par le don de son art. Il est bon de rappeler que Le Fromentier n'a pas une « mission », mais bien une « **vocation** » : celle de rendre service par la voie du pain.

Conclusion

Nous espérons avoir réussi à démontrer la richesse derrière l'enseigne du Fromentier et les assises profondément humanistes et écologiques sur lesquelles il est érigé. Humaniste, parce que Le Fromentier croit qu'avant l'activité économique, il y a l'humain à élever, le travail à partager, les communautés à servir et à solidariser. Écologique, car au-delà de la « performance environnementale » de l'organisation, Le Fromentier intègre également une « écologie des affaires » qui englobe l'esthétisme du lieu de travail, la qualité de vie à l'intérieur et à l'extérieur de l'atelier, le sens du travail et sa dimension spirituelle, l'enracinement dans la communauté, l'ouverture de l'entreprise aux clients et aux fournisseurs, la participation à des projets communautaires, régionaux et internationaux. En d'autres mots, Le Fromentier est fondé sur ce que Gregory Bateson a déjà appelé une « écologie de l'esprit ».

Une telle vision n'émerge pas de nulle part. De par la manière dont il est organisé, Le Fromentier reconnaît son intégration, sa co-évolution et son interdépendance avec la communauté. Toute organisation est tissée d'un réseau de relations qui lui donne vie; loin d'être une entité coupée de ce tissu, tout entreprise co-évolue dans un « domaine d'activité ». Il s'agit là pour nous d'une expression tangible d'une véritable écologie **de l'organisation**. Pour nous, il est impossible de penser à une société en harmonie avec la Nature si elle n'est pas en même temps construite sur le partage, la solidarité et la justice sociale.

Ce serait certainement une erreur que de mettre cette boulangerie sur un piédestal, alors que les gens qui y œuvrent ne font que mettre en application leur philosophie de vie. Intègres avec eux-mêmes et avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, citoyens), ils ne cherchent pas l'application de principes miracles nés de la dernière mode managériale. Tout simplement, ils travaillent en cohérence avec leurs visions du monde et de la vie.

¹ Citation de B. Fradette, *Chronique enfarinée*, troisième trimestre, 1994, p. 9.

Soit dit en passant, en cherchant à partager le pouvoir, la connaissance, le métier, le travail, les ressources, le bonheur, Benoît Fradette cherche par-dessus tout à ne pas tomber dans l'idéologie de l'entrepreneur-qui-a-réussi et du leader-capitaine-visionnaire-guide-coach. Malgré lui, pourtant, sa « réussite » lui a apporté paradoxalement une forme de pouvoir dans la communauté, tout le contraire de l'effet recherché. Il est devenu malgré lui un citoyen influent dans sa communauté, et il ne doit pas en avoir honte : il a eu le courage de ses croyances et de ses idéaux, et tant mieux s'il peut ainsi redonner une forme d'espoir aux gens qui peuvent être amers et désabusés face à la situation socio-économique actuelle. Nous croyons que l'épanouissement des personnes et des communautés doit se faire autour de ces catalyseurs sociaux.

Nous terminons cette histoire en vous laissant méditer sur un court extrait d'un discours prononcé par Benoît Fradette à la chambre de commerce de Montréal :

Les arbres qui sont profondément enracinés dans un sol portent fruits et résistent aux vents et aux tempêtes. Ils protègent aussi les plus petits, et nourrissent de leurs feuilles l'humus duquel ils tirent subsistance. Ils prennent et redonnent autant, ainsi se maintient l'équilibre. Faisons comme eux, pour ne pas rompre l'équilibre de la communauté humaine, et pour que tous soient gagnants, votre entreprise incluse, si vous y tenez tant¹!

2005-11-14

¹ Citation de B. Fradette, *L'Agora*, vol. 3 n° 8, juin 1996, p. 37.

Questions

Afin de vous aider dans votre apprentissage, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Une telle façon de pratiquer son métier est-elle possible dans votre organisation?

2. Est-ce qu'une entreprise s'inspirant du Fromentier pourrait voir le jour dans votre quartier? Dans quelle industrie ou domaine d'activité verriez-vous un tel type d'entreprise?

3. À votre avis, Le Fromentier survivra-t-il au fil des ans? Pourquoi?

4. Quel sentiment général vous laisse cette histoire?

5. Benoît Fradette est-il victime de son succès?
