

## **Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative**

**Daniel Côté<sup>1</sup>**  
**Professeur agrégé, HEC**

**Juin 2003**

### **Résumé**

Dans cet article, nous voulons démontrer l'importance du fonctionnement démocratique comme clé de la gestion d'une grande coopérative. La subordination de la propriété à l'usage, couplée avec l'égalité entre les membres, explique pourquoi le développement et le maintien d'une cohésion entre les membres représentent un enjeu majeur dans la gestion d'une coopérative. Nous abordons cette clé de gestion coopérative en introduisant le concept de cohésion coopérative structuré à trois niveaux : la cohésion associative (entre les membres), la cohésion association-entreprise et la cohésion stratégique. Chaque niveau de cohésion doit s'imbriquer l'un dans l'autre. Ce modèle est illustré à l'aide du cas d'Agropur, principale coopérative laitière canadienne.

### **Summary**

In this paper, we want to demonstrate the importance of the democratic process in the management of large co-operatives. The subordination of ownership to usership, mixed with the equality among members, explain why the development and sustainability of cohesiveness among members is a key issue. We touch upon this question by introducing the concept of co-operative cohesiveness structured on three levels: cohesiveness among members, cohesiveness between the association and the enterprise, and the strategic cohesiveness. Each level must be integrated to one another. This model is illustrated with the case of Agropur, the largest dairy co-operative in Canada.

### **Introduction**

Dans cet article, nous voulons démontrer l'importance de la cohésion coopérative et du fonctionnement démocratique comme clé de la gestion des grandes coopératives. Nous abordons cette problématique dans une perspective managériale.

---

<sup>1</sup> L'auteur tiens à remercier madame Martine Vézina, professeur agrégé, HEC Montréal, pour ses commentaires sur des versions préliminaires de cet article.

Un trait caractéristique de la coopérative est sa double structure, associative et d'entreprise, élément central de sa logique d'action. Cette dualité a cependant tendance à perdre de son importance, et surtout de son influence au fur et à mesure que la coopérative croît. Lorsque nous parlons de gestion de grandes coopératives, il est normal que nous entendions la gestion de la structure d'entreprise. Rares sont les cas de coopératives qui se préoccupent de développer également autant le volet «entreprise» que le volet «associatif»<sup>2</sup>. Un tel déséquilibre est susceptible de conduire à une crise identitaire<sup>3</sup>. Nous croyons donc essentiel de réaffirmer l'importance de la structure associative, ce qui ne signifie pas que nous n'accordons pas d'importance à la gestion de l'entreprise, au contraire. Pour être significative, celle-ci requiert une bonne cohésion entre les membres, et que cette cohésion ait une emprise «saine» sur les orientations et le contrôle de l'entreprise.

Cette question de la cohésion, et du fonctionnement démocratique dont elle découle, est d'autant plus importante que plusieurs facteurs peuvent provoquer son effritement. Pensons notamment à la taille du membership et à son hétérogénéité, au défi de la participation, à la variété des motifs qui amènent les membres à s'associer à une coopérative. À ces éléments «corrosifs» s'ajoutent le facteur intergénérationnel, l'évolution de la situation du membre face au marché, l'interpénétration des champs d'action entre la coopérative et l'entreprise privée, la mondialisation, etc. L'ensemble de ces facteurs, ainsi que d'autres, crée une situation difficile relativement à la cohésion coopérative et au fonctionnement démocratique.

Dans la première partie de cet article, nous introduisons le cadre théorique développé pour les fins de l'analyse de la cohésion coopérative comme clé d'une gestion équilibrée d'une grande coopérative. Dans la deuxième partie, la cohésion coopérative est illustrée à l'aide du cas d'Agropur, plus importante coopérative laitière au Canada, qui fut confrontée à des enjeux majeurs au cours des dernières années. Cette coopérative a procédé à une vaste consultation à laquelle plus de 2 000 membres ont participé en 2002. Le point de départ de cette démarche fut la reconnaissance d'un effritement de la cohésion qui fut toujours une caractéristique distinctive de cette coopérative. Le cas d'Agropur nous permettra d'illustrer ce phénomène d'effritement, mais également le processus mis en place pour reconstruire la cohésion au sein de ses membres et entre les membres et leur coopérative. La troisième partie de cet article porte sur l'analyse du cas d'Agropur à l'aide du modèle théorique introduit précédemment. Enfin, nous concluons par une réflexion d'ensemble sur l'importance de la cohésion coopérative et du fonctionnement démocratique.

---

<sup>2</sup> Voir l'ouvrage récent publié sous la direction de D. Côté, «Les holdings coopératifs : Évolution ou Transformation définitive?», De Boeck université, 2001, 413 p. Cet ouvrage présente onze cas différents (huit pays) de grandes coopératives, principalement dans les secteurs financiers et agricoles, où ce déséquilibre entre les volets «associatif et entreprise» est clairement illustré.

<sup>3</sup> Cette notion de crise identitaire est développée dans D. Côté (2000c).

### La cohésion coopérative : un cadre théorique

Toute entreprise doit relever le défi de la cohésion, de la cohérence. Les experts en stratégie (Andrews, 1971; Porter, 1986; Scholes et Johnson, 1999) soulignent la nécessité d'un «fit» entre les capacités de la firme et les facteurs de succès propres à l'arène concurrentielle où cette dernière est engagée. L'entreprise coopérative est soumise à cette même exigence, mais il y a plus<sup>4</sup>. La dualité au cœur de sa raison d'être l'oblige à élargir cette notion de cohérence en fonction non seulement des enjeux d'affaires, mais également des enjeux associatifs. Rappelons ici qu'une coopérative est d'abord une association de personnes qui se regroupent démocratiquement pour chercher une réponse collective à un besoin commun<sup>5</sup>.

Pour bien comprendre l'importance de la cohésion comme clé de la gestion d'une coopérative, nous devons d'abord reconnaître la logique distincte qui l'anime.<sup>6</sup> Initialement un membre devient propriétaire d'une entreprise (coopérative) pour satisfaire un besoin d'usage lié à sa propre activité économique. La propriété est donc subordonnée à l'usage. Cette propriété donne cependant au membre un pouvoir d'orientation et de contrôle sur les affaires de «sa coopérative». Le caractère collectif de la propriété, i.e. la création de l'association de personnes ayant un besoin commun, introduit le fonctionnement démocratique comme trait distinct alors que le pouvoir s'exerce sur la base «un membre, un vote».

La subordination de la propriété à l'usage, couplée avec le fonctionnement démocratique, explique pourquoi le développement et le maintien d'une cohésion entre les membres représentent un enjeu majeur dans la gestion d'une coopérative. Une telle cohésion, contrairement à l'entreprise à capital action, n'est pas initiée par la recherche d'un profit maximal. Elle vise plutôt la recherche du renforcement du statut socioéconomique du membre. Apparaît donc une logique d'action différente reposant d'abord sur une **cohésion au plan associatif** (entre les membres). Celle-ci est suivie d'un deuxième niveau de **cohésion entre l'association de membres et l'entreprise**, cette dernière devant répondre aux besoins communs exprimés par les membres. Finalement, un troisième niveau de cohésion doit être atteint. Il s'agit de celui entre l'entreprise coopérative et son environnement concurrentiel, cette dernière devant en effet relever le

---

<sup>4</sup> Nous devons distinguer la cohésion coopérative des liens sociaux, également abordés dans la littérature. Pour une présentation du concept de liens sociaux, voir les travaux réalisés sous l'égide de la banque mondiale : [www.worldbank.org/poverty/scapital](http://www.worldbank.org/poverty/scapital).

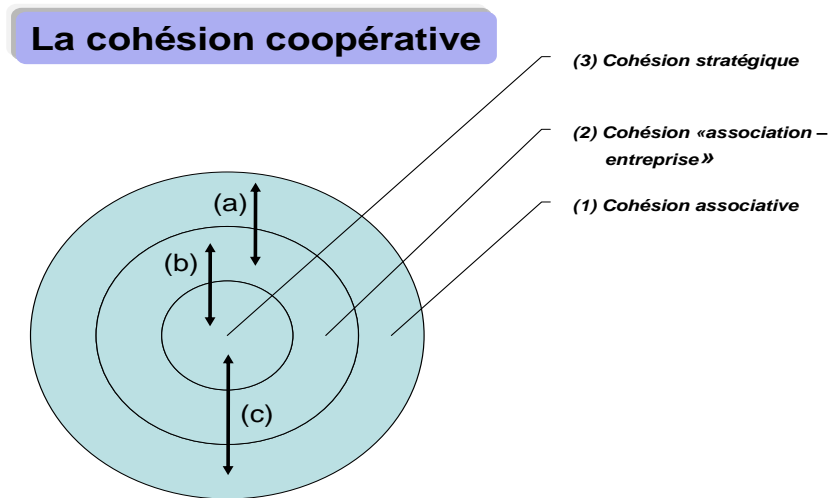
<sup>5</sup> Claude Vienney a très bien analysé cette dualité au cœur de l'entité coopérative. Voir particulièrement C. Vienney (1980).

<sup>6</sup> Une excellente analyse de cette logique distincte est contenue dans un document publié sous l'égide du Conseil de la Coopérative du Québec (CCQ) : «Les Traits Caractéristiques des Coopératives», Rapport du comité d'étude et d'action coopératives, 1974, 64 p.

**défi du «fit» stratégique<sup>7</sup>** entre les capacités distinctes de l'entreprise et les facteurs de succès propres à l'arène concurrentielle dans laquelle la coopérative évolue. Nous retrouvons donc une logique d'action distincte qui sera menacée lorsque nous assistons à une perte de cohésion à l'un ou l'autre des trois niveaux mentionnés. Le schéma 1 illustre les trois niveaux de cohésions propres et nécessaires à l'organisation coopérative.

Le modèle proposé introduit les trois niveaux de cohésion propres au mode d'organisation coopérative. Ces trois niveaux de cohésion illustrés au schéma 1, sont présentés sous forme de cercles. Nous retrouvons d'abord les membres au sein de l'association de personnes (cohésion associative). La cohésion à laquelle nous faisons référence ici porte sur l'existence d'une vision collective de l'environnement dans lequel les membres évoluent, d'objectifs partagés, d'une volonté de mettre en commun des ressources, etc. Ce niveau de cohésion est essentiel si nous voulons maintenir un engagement suffisant entre les membres et leur coopérative. Bien sûr, les membres vont évaluer leur coopérative à la lumière des résultats individuels qu'ils en retirent. Cependant, si nous n'avons que cette base comme engagement du membre envers sa coopérative, ce dernier ne saura pas distinguer la relation (propriétaire-usager) avec sa coopérative de celle avec une entreprise dont il n'est que client.

Schéma 1



Le deuxième cercle introduit le niveau de cohésion entre l'association de membres et l'entreprise (cohésion association-entreprise). C'est à ce niveau que se définissent les

<sup>7</sup> Ce concept, centrale en stratégie d'entreprise, requiert une forte convergence entre les facteurs clés de succès propres à une industrie, et les capacités et avantages concurrentiels soutenables propres à l'entreprise.

valeurs et finalité de l'entreprise, les orientations stratégiques, mais également la différence que la coopérative sait construire pour le membre. Cette différence repose sur des comportements associatifs (fonctionnement démocratique) mais également d'entreprises (pratiques d'affaires) à l'avantage du membre. Elle vise à démarquer la coopérative de l'entreprise à capital action.

Le troisième cercle nous amène plus spécifiquement sur le terrain du «fit stratégique». À ce stade, la coopérative n'est pas exempte d'une nécessaire convergence entre capacités internes et facteurs de succès externes (cohésion stratégique). Ne pas prendre en compte cette contrainte à l'excellence au plan économique voue la coopérative au quasi-échec, surtout si l'on considère les grandes coopératives qui évoluent dans des environnements de plus en plus fortement concurrentiels.

Les trois niveaux de cohésion que nous venons d'identifier doivent également être considérés, d'un point de vue de gestion, dans une perspective dynamique. Il est important de considérer les interfaces (a), (b) et (c) du schéma 1. Ces interfaces reflètent les liens entre les trois niveaux de cohésion. Lorsque la coopérative est créée à l'initiative des membres<sup>8</sup>, la dynamique initiale se fera de l'extérieur vers le centre. Lorsque la coopérative est établie, ce qui est le cas des grandes coopératives, nous devons considérer le cheminement inverse également. C'est-à-dire que les attentes des membres à l'égard de leur coopérative doivent prendre en compte les capacités de cette dernière, ainsi que les enjeux concurrentiels. Il n'en demeure pas moins que les trois niveaux de cohésion doivent s'intégrer l'un à l'autre de la façon la plus harmonieuse possible.

### **Agropur : à la recherche d'une nouvelle cohésion**

#### *Le développement des affaires<sup>9</sup>*

Fondée en 1938 par 86 producteurs laitiers, Agropur aura connu un développement rapide pour devenir la plus grande coopérative laitière au Canada. Que ce soit par des stratégies de consolidation, de pénétration de marché, de développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de diversification, Agropur a progressé année après année, décennie après décennie.

De nombreuses acquisitions furent réalisées tout au long de l'évolution de la coopérative. D'abord locales, elles se sont rapidement régionalisées et provincialisées. Les acquisitions hors Québec ont commencé au début des années 60, mais ce n'est qu'au milieu des années 90 que la stratégie «coast to coast» d'Agropur s'est vraiment concrétisée.

Agropur a diversifié ses activités à partir du début des années 70. En 1971, elle réalisait une première incursion dans le secteur du lait de consommation par l'acquisition de plusieurs laiteries regroupées à l'intérieur de Québec-Lait en 1973, constituant la base de

---

<sup>8</sup> Nous avons, bien sûr, ici le cas typique, mais il est très plausible de concevoir la création d'une coopérative via l'initiative d'une fédération par exemple.

<sup>9</sup> L'équilibre historique d'Agropur est décrit plus à fond dans D. Côté (2000a)

ce qui deviendra Natrel en 1990. C'est également en 1971 qu'elle signe une première entente avec Sodima pour devenir le franchiseur Yoplait sur l'ensemble du territoire canadien. En 1978, l'entreprise pénètre le secteur des fromages fins. Cette diversification s'est effectuée par de multiples acquisitions et alliances stratégiques. À cette diversification, s'ajoute le retrait de certaines activités telles les charcuteries, les jus et l'approvisionnement à la ferme<sup>10</sup>. Ce recentrage des activités stratégiques est effectué fin 80 début 90. Aujourd'hui, la coopérative est le leader canadien sur le marché des fromages (industriels et fins) et du yogourt. Sur le marché du lait de consommation, Agropur est le leader au Québec alors qu'il est un joueur majeur en Ontario<sup>11</sup>.

### *La structure et les pratiques associatives*

Très tôt dans l'histoire de la coopérative, les fondateurs conçoivent et développent la structure associative. Ils sont préoccupés par la formation et l'information transmises aux membres. À la fin des années 40, ils créent un réseau d'animateurs qui deviendra le pilier de la structure démocratique. Celui-ci est constitué de membres-bénévoles (un animateur pour sept membres) reconnus pour leur qualité de leader, leur engagement dans leur milieu ainsi que leur intérêt pour la coopérative. En 1953, le service des relations-sociétaires est fondé. Il est formé de salariés permanents et a pour mandat de promouvoir le développement de la structure et des pratiques associatives de la coopérative.

Tout au long de son histoire, les dirigeants d'Agropur ont fortement insisté sur l'importance de l'éducation coopérative. Un effort substantiel et continu est consacré à cette fin. Année après année, c'est plus de 6 000 jours qui sont consacrés à la vie associative que la coopérative organise pour ses sociétaires. Ceci comprend autant la formation que les participations aux différentes assemblées régionales et générale ainsi que les réunions d'animateurs<sup>12</sup>. Une attention particulière est accordée à la formation des animateurs-bénévoles qui ont la responsabilité d'informer et de consulter l'ensemble du sociétariat. Le réseau d'animateurs permet de maintenir vivante au quotidien la structure associative.

Les pratiques associatives sont regroupées en quatre volets : la consultation, la décision et la formation ainsi que l'information. Le comité de solidarité regroupe les membres du conseil d'administration qui, quatre fois par an, consacrent leur réunion aux affaires associatives. D'abord tenue avec les animateurs, une rencontre semi-annuelle permet de prendre connaissance des résultats financiers et de discuter des sujets d'actualité. Trois réunions locales réunissent les animateurs et les administrateurs. Vingt assemblées régionales ont également lieu où tous les membres sont invités. À nouveau, les résultats financiers sont présentés et divers sujets d'importance sont débattus. Les délégués sont

---

<sup>10</sup> L'approvisionnement de la ferme était l'activité d'origine d'Agropur, qui s'était plus tard aventurée notamment les secteurs des jus et charcuteries au cours des années 80.

<sup>11</sup> Le marché du lait de consommation est d'envergure régionale.

<sup>12</sup> Les pratiques associatives auxquelles nous faisons référence sont largement documentées dans D. Côté et all. (1993).

élus aux assemblées régionales. Ce sont ces derniers qui participeront à l'assemblée annuelle.

Agropur compte également une équipe de huit conseillers coopératifs, tous salariés. Ces derniers jouent principalement le rôle de coordination des activités de la coopérative sur le territoire qu'ils desservent. Les sociétaires réfèrent à eux pour toute question relative à leur relation avec la coopérative (adhésion, capital, production, etc.).

La formation coopérative constitue une activité majeure dans l'ensemble de la structure démocratique. Elle est organisée sous forme de différents stages : pour la relève, les couples, les nouveaux sociétaires et les nouveaux animateurs. En plus de former et informer les sociétaires, ces différents stages visent à regrouper les gens, à leur permettre de développer un leadership et leur donner la capacité d'agir. Le comité de solidarité supervise les contenus offerts dans ces différents stages qui sont d'une durée variant entre 2 et 4 jours. Les thèmes ont trait autant la nature distincte de la coopérative, son cadre démocratique, son histoire, le rôle de chaque sociétaire de la coopérative, ses activités stratégiques. Les stages conçus pour les animateurs se concentrent sur le rôle de ces derniers, l'importance de la dimension démocratique, l'acquisition de connaissances sur le secteur, le développement d'un cadre de réflexion et d'analyse autonome et d'habiletés de leadership, la pertinence du mode d'organisation coopératif en contexte de mondialisation, etc. Deux stages sont développés pour les animateurs.

Les trois niveaux de cohésion coopérative introduits au schéma 1 furent donc historiquement présents dans l'organisation. En effet, Agropur témoigne d'une forte structure associative qui tire son origine de l'action même des fondateurs. Cette coopérative a su développer à la fois les volets associatifs et d'entreprise. Agropur aura su investir fortement dans le développement d'une expertise chez ses membres (éducation et information) ainsi que dans le maintien de relations suivies entre ces derniers et avec leur coopérative.

### *Des remises en question politiques et stratégiques*

Au cours de la décennie 90, un fort vent de concentration contribue à modifier profondément la structure concurrentielle de l'industrie.<sup>13</sup> En 2003, trois entreprises dominent l'activité de transformation laitière au Canada, dont Agropur. À cette forte concentration de la transformation s'ajoute un phénomène similaire dans le secteur de la distribution alimentaire.

Au-delà des changements structurels du secteur, on assiste à une transformation des habitudes de consommation du lait et des produits laitiers. La demande sur le marché

---

<sup>13</sup> Rappelons que les leaders canadiens de l'industrie laitière, au début des années 90 sont Ault Food, Béatrice Food, Agropur, Saputo, Agrifoods, Lactel. De ceux-ci, plus deux de entreprises (Agropur et Saputo) demeurent encore en opération en ce début de 21<sup>e</sup> siècle.

canadien est maintenant au stade de maturité et les pressions internationales vont s'accroissant, et visent notamment l'élimination des barrières au libre échange à terme.

Malgré une histoire marquée par de hauts faits et un succès constant, Agropur, en ce début de 21<sup>e</sup> siècle, fait face à des enjeux associatifs. La coopérative doit composer avec une pétition signée par environ 3 000 de ses sociétaires-membres. Ce mouvement de contestation fut orchestré par le syndicat agricole (UPA) en réaction à la décision de la Régie des marchés agricoles (RMA) de reconnaître le droit à Agropur de développer son propre canal de vente à l'exportation. En effet, suite à cette décision, Agropur pouvait solliciter ses membres intéressés à produire du lait dédié à l'exportation. La coopérative s'engageait ainsi à commercialiser le lait de ses membres suite à l'obtention de contrats signés avec des acheteurs internationaux. Ce faisant, elle recréait un lien d'usage sur une petite portion du lait produit par ses membres.<sup>14</sup> Toutefois, la fédération des producteurs de lait a vu dans cette décision une menace à son monopole dans la commercialisation du lait produit au Québec. La pétition signée par les membres contribue à forcer la main du gouvernement québécois qui, par la voie de son ministre de l'agriculture, en vient à annuler la décision de la Régie des marchés agricoles.

Quoique déclenchée par la stratégie à l'exportation, la pétition signée par 3 000 membres reflète une tension importante au sein du membership d'Agropur. D'un côté, un groupe de sociétaires démontre une plus forte allégeance syndicale, alors que de l'autre, une partie du membership fait davantage confiance à la coopérative<sup>15</sup>. Cette tension n'a fait que s'accroître au cours de 15 dernières années, exacerbée par les conflits entre la fédération et la coopérative, alors que tous les membres d'Agropur sont également et obligatoirement membres du syndicat agricole.

Ce difficile contexte politique amène plusieurs producteurs à questionner l'avenir et la pertinence d'un modèle coopératif en industrie laitière. Pour certains, c'est la fédération qui constitue le principal acteur du prix du lait versé aux producteurs et des conditions de mise en marché. Selon ce point de vue, Agropur se voit relayée à la partie congrue, les ristournes et les compléments de prix. Pour d'autres, la coopérative continue à jouer un rôle stratégique. Elle est la fenêtre des producteurs dans le monde de la transformation et offre une possibilité d'influence du comportement des acteurs au sein de l'industrie.

---

<sup>14</sup> Bien qu'il serait beaucoup trop long d'expliquer cette situation, ne retenons ici que la rupture du lien d'usage entre les membres et leur coopérative laitière fut confirmée en 1985 suite à une décision de la Régie des Marchés Agricoles du Québec (RMAQ). Une analyse détaillée de cette situation est présentée dans D. Côté et M. Vézina, (1991).

<sup>15</sup> Tous les producteurs de lait sont obligatoirement membres du syndicalisme agricole (UPA) qui gère les mécanismes de mise en marché via le plan conjoint. Le lait des membres d'Agropur doit ainsi transiter par le plan conjoint pour ensuite être revendu aux acheteurs de lait dont fait partie Agropur. Les pouvoirs du plan conjoint sont donc considérables. Ils découlent de lois fédérales et provinciales et créent un cartel de producteurs laitiers. C'est dans ce contexte que la double allégeance syndicale et coopérative s'avère d'une grande complexité.

Les sociétaires d'Agropur sont donc confrontés à des enjeux complexes et hautement stratégiques pour l'avenir de leur coopérative. Quelle place et quel rôle pour cette dernière alors que le lien d'usage est rompu? Comment reconstruire la cohésion au sein d'un membership tirailé entre une allégeance syndicale et une allégeance coopérative? Est-ce possible de maintenir à long terme cette double allégeance? Comment envisager le développement stratégique d'Agropur alors que son échec dans sa tentative de fusion avec Agrifoods<sup>16</sup> fut suivi de la faillite de cette dernière et qu'un concurrent ayant récupéré les actifs stratégiques d'Agrifoods en a profité pour s'imposer comme leader de l'industrie? Sans compter qu'à plus long terme, la pression sur les règles qui régissent l'industrie ne fait que s'accroître. Même si le système canadien de gestion de l'industrie laitière semble avoir plusieurs vies, il n'en demeure pas moins qu'il est en contradiction avec les règles «libres échangistes» actuellement dominantes. Est-ce que ces règles protectionnistes pourront résister aux négociations sans fin de l'OMC (l'Organisation Mondiale du Commerce)?

### ***Reconstruire la cohésion***

#### *Une démarche de consultation en trois étapes*

C'est lors de l'assemblée générale de février 2002 que le conseil d'administration dépose une proposition de consultation stratégique sur l'avenir de la coopérative. L'essentiel de cette proposition fut publié dans le journal interne d'Agropur.

Les enjeux alors identifiés par le conseil d'administration sont les suivants: (1) le statut à privilégier (demeurer ou non une coopérative), (2) la vision qu'ont les membres de l'évolution future de l'industrie laitière, (3) la place et le rôle d'Agropur dans l'industrie, (4) les ressources requises, (5) les actions à entreprendre. Il fut également entendu que cette consultation devait être menée en toute transparence, dans un processus démocratique. (Agropur, 2002)

Pour mener à bien cette consultation, le conseil d'administration adopte une démarche en plusieurs étapes devant conduire à une proposition que l'on prévoit déposer à l'assemblée générale de février 2003. Cette vaste consultation doit donc se dérouler sur 12 mois.

Une première phase vise à rejoindre le plus grand nombre possible de membres. À cet effet, quarante-cinq (45) réunions sont organisées à travers la province de Québec et ce, sur une période de trois semaines. Cette première étape vise à lancer le débat autour des grandes questions retenues pour la consultation et à permettre aux membres de s'exprimer. Trois administrateurs participent à chacune des 45 rencontres. Leur rôle

---

<sup>16</sup> Agrifoods était une coopérative laitière présente dans l'Ouest canadien, avec une taille comparable à celle d'Agropur. Ces deux coopératives ont entretenu des intentions de fusion à la fin des années 90. Une telle fusion aurait fait de la nouvelle coopérative ainsi constituée, le leader de l'industrie laitière au Canada. Voilà autant d'enjeux susceptibles de troubler le développement de l'organisation.

consiste essentiellement à présenter brièvement quelques éléments de contexte<sup>17</sup> et à recueillir les opinions exprimées par les membres. Des questions de précision pouvaient être posées, mais aucune réponse ne devait émaner des administrateurs relativement aux questions stratégiques au cœur de la démarche de consultation. Environ 800 membres se sont présentés à ces 45 rencontres. Les propos émis furent recueillis systématiquement pour ensuite faire l'objet d'une synthèse qui devait être transmise à l'ensemble du membership d'Agropur.

Suite à cette première étape, une seconde phase était menée. Elle a pour objectif d'approfondir la compréhension des opinions déjà exprimées. Cette étape prend la forme de groupes de discussion, d'une durée d'une journée chacun. Afin d'assurer une représentation large des opinions des membres, il est décidé que ces derniers seront invités à s'inscrire à ces rencontres après avoir participé à l'une ou l'autre des assemblées de la première étape. C'est donc sur une base volontaire que les participants de la seconde étape sont retenus. Plus de 120 personnes s'inscrivent et 70 d'entre elles participent finalement à l'un ou l'autre des six groupes de discussion organisés dans les différentes régions du Québec.

Les propos recueillis auprès des participants à la consultation auront donné plus de 500 pages de commentaires regroupés autour des problématiques clés identifiées au départ. Pour faire suite à ces deux premières phases, un document synthèse est rédigé et transmis à l'ensemble des membres. Tout comme la documentation des rencontres des deux premières étapes, ce document se veut neutre. Il vise simplement à présenter les différentes tendances manifestées par les membres.

C'est au cours des assemblées régionales de l'automne que l'importance relative des diverses tendances est évaluée (troisième étape). Tous les membres présents sont regroupés en tables rondes (environ 10 personnes par table) pour discuter les questions stratégiques au cœur de la consultation. Cette discussion a pour objectif d'évaluer le niveau d'adhésion aux opinions émises lors des étapes précédentes. Le document synthèse remis aux membres à l'été fut utilisé pour identifier les principales tendances en réponse aux questions stratégiques débattues à ce jour. Environ 1 500 personnes ont participé aux 160 tables rondes organisées lors de cette troisième étape.

#### *Les résultats de la consultation*<sup>18</sup>

Au cours de cette consultation, une très forte majorité de membres se sont exprimés en faveur du **maintien du statut coopératif**. Il leur apparaît très clairement que leur coopérative est essentielle pour réduire les risques de chantage par les entreprises de transformation laitière, tout en leur donnant un contrôle sur la transformation, permettant

---

<sup>17</sup> Les éléments contextuels présentés avaient trait aux transformations de l'industrie, tant aux niveaux primaire, secondaire que tertiaire, à l'évolution du marché domestique, etc.

<sup>18</sup> L'information présentée dans cette section est tirée de documents transmis aux membres par Agropur.

ainsi de «discipliner le marché». Ils voient donc la coopérative comme un outil indispensable, qui a fait ses preuves. La perspective d'une démutualisation ne leur sourit aucunement. Ils craignent de «se faire avoir après coup», et que la valeur de leur ferme en soit affectée. La menace réelle de disparition du système actuel de gestion de l'offre, sous contrôle du syndicalisme agricole, accentue ce sentiment de la nécessité de maintenir la coopérative.

Au sujet des relations entre le syndicalisme et la coopérative, les membres expriment une forte conviction à l'effet qu'un **modèle hybride** «permet d'aller chercher le meilleur pour les producteurs». Ce modèle hybride reconnaît, selon eux, explicitement le rôle du syndicalisme agricole dans la mise en marché du lait auprès des transformateurs. Une forte majorité des producteurs exprime l'opinion qu'il y a là un compromis viable avec lequel ils sont confortables. Ils ne croient d'ailleurs pas que cette situation empêche Agropur de se développer. Les membres disent avoir besoin des deux organismes pour tirer le maximum du système en vue d'améliorer leur situation socioéconomique.

Toutefois, l'absence de lien d'usage complique la **relation d'affaires** entre le membre et sa coopérative. À cet égard, les membres reconnaissent être «assis entre deux chaises» et qu'il y a des déchirements constants entre les deux organismes, syndical et agricole. Il n'en demeure pas moins qu'ils souhaitent un renforcement de la **structure associative**. Ils espèrent une meilleure écoute de la part des leaders de la coopérative, et davantage d'explications des décisions prises. Une meilleure participation est souhaitée ainsi qu'une révision du rôle et de l'utilité des animateurs. Ils expriment donc le besoin d'un resserrement du **processus démocratique**, plus de transparence, le besoin de raviver les structures, un meilleur équilibre entre information et consultation, etc.

**Au plan des orientations**, une majorité de membres souhaite qu'Agropur poursuive son développement à l'échelle du continent nord-américain. Ils reconnaissent que la consommation de lait et produits laitiers plafonne au Canada, alors que les changements s'accélèrent. Il leur faut donc «prendre leur place sur les marchés...sinon c'est la position concurrentielle de l'entreprise qui est menacée». Agropur doit donc saisir les occasions favorables, «mais... dans l'harmonie et la rentabilité». Ils souhaitent donc que ce développement des affaires se fasse avec prudence et «surtout pas au détriment des producteurs». Ce développement doit donc être un avantage pour ces derniers, tout en respectant leurs moyens et capacités. Les membres expriment cependant l'avis que la coopérative doit privilégier ses marchés et produits actuels. Sur la question des marchés d'exportation, les producteurs sont fortement divisés. Un groupe craint les effets sur les quotas et dit ne pas recevoir un prix acceptable pour leur lait lorsqu'il est vendu à l'exportation. Un second groupe pense qu'il faut tout de même y aller, poursuivre le développement des marchés extérieurs.

Les moyens envisagés pour un tel développement exigent forcément de prendre en considération la **capitalisation**. Sans faire l'unanimité, cette question permet tout de même de poser le problème. Plusieurs membres croient que la coopérative doit se financer auprès de ses membres, tout en assurant qu'il s'agit d'un investissement rentable pour eux. La mise en place graduelle d'un fonds de développement est même envisagée.

La question de **l'ouverture du membership** est également débattue, mais la position des membres à ce sujet demeure floue. Le problème de la dilution des ristournes est soulevé par plusieurs<sup>19</sup> alors que d'autres voient forcément l'avenir de la coopérative dans cette ouverture du membership.

Finalement, un dernier point mérite d'être souligné. Il s'agit de la **vision de l'industrie** exprimée par les membres. Plusieurs ont des craintes quand à l'avenir du système actuellement en vigueur au Canada. Ils reconnaissent assister à un effritement de leur marché traditionnel et à son ouverture à la concurrence internationale. «Qu'on le veuille ou non, la mondialisation est à nos portes...et les producteurs perdent du pouvoir». Ils reconnaissent donc la nécessité de s'adapter, de se remettre en question.

Au cours de cette consultation, les membres ont, dans une forte majorité, exprimé des propos d'une grande cohérence, tout en comprenant suffisamment les enjeux et l'apport attendu de leur coopérative. Plusieurs questions importantes demeurent cependant en suspens, notamment la capitalisation, l'ouverture du membership et la vision d'avenir de l'industrie.

### **L'évolution de la cohésion chez Agropur**

#### *L'effritement de la cohésion*

Le cadre théorique introduit initialement définit les trois niveaux de cohésion requis pour assurer le fonctionnement harmonieux d'une grande coopérative. Le premier niveau reflète la cohésion entre les membres (cohésion associative) sur les grands enjeux auxquels ils sont confrontés, mais également sur la volonté de partager des ressources communes et reconnaître la pertinence de leur coopérative. Le deuxième niveau de cohésion requiert un arrimage pertinent entre la structure associative et la structure d'entreprise (cohésion association-entreprise). Les questionnements autour des valeurs, des objectifs et des orientations stratégiques, la différence pour le membre de l'action coopérative en comparaison de l'entreprise privée, etc. constituent autant d'enjeux à cet effet. Finalement, le troisième niveau de cohésion reprend l'idée de «fit stratégique» (cohésion stratégique). Ce que nous appelons la cohésion coopérative requiert une juxtaposition des trois niveaux, chacun devant bâtir sur le précédent.

L'effritement de la cohésion chez Agropur s'est manifesté avec particulièrement d'intensité entre 1985 et 2000 alors que le gouvernement de la province imposait une convention de mise en marché et confirmait la rupture du lien d'usage entre les membres d'Agropur et la coopérative. Cette date charnière confirme l'importance du syndicat agricole auprès des membres. Elle impose un modèle hybride qui aura pour effet de

---

<sup>19</sup> Dans le système actuel de mise en marché du lait au Québec, l'ajout de nouveaux membres ne permet pas à la coopérative de recevoir davantage de lait puisque celui-ci est obligatoirement commercialisé par le syndicalisme agricole. Ajouter de nouveaux membres ne revient donc qu'à grossir le nombre de producteurs avec qui partager la même ristourne globale.

cristalliser les positions des producteurs «pro-syndicat» ou «pro-coopérateur». Cette cristallisation n'a fait que se renforcer au cours des années par les escarmouches constantes entre les deux entités. Ceci résulte en une confusion quant à la place et au rôle respectif de la coopérative et du syndicalisme agricole dans la commercialisation du lait produit par les membres.

Dans un tel contexte, Agropur est confrontée à la difficulté de maintenir une plateforme commune de valeurs, de finalité, d'orientations, de moyens et de résultats attendus partagée et supportée par les membres. À cette polarisation, s'est ajoutée l'impression de plus en plus forte que les leaders de l'organisation n'étaient plus à l'écoute de la base. Un affaiblissement de la structure démocratique semble se profiler chez Agropur, aux yeux des membres.

L'effritement de la cohésion est également observable entre l'association de membres et l'entreprise. La pétition signée par 3 000 membres s'inscrit à l'encontre de l'action de la coopérative en matière d'exportation. C'est donc une forte opposition systématique et animée par le syndicalisme agricole qui s'exprime. La consultation confirme que les membres sont divisés sur l'enjeu de l'exportation, autant que sur la façon de le faire. Plusieurs membres soulignent que «vendre le lait à l'international à 16 \$/ hl pouvait être bon pour la coopérative (comprendre le volet entreprise), mais certainement pas pour le producteur».

Le troisième niveau de cohésion est également questionné par les membres. Il y a d'abord la question de l'exportation qui est loin de faire l'unanimité entre ces derniers. Les membres sont également divisés quant à la question de l'avenir de l'industrie. Ils expriment des craintes face à l'avenir, tout en reconnaissant les changements en cours...et la nécessité pour Agropur de s'ajuster. Ils sont également divisés sur les questions de capitalisation, nerf de la guerre pour un éventuel repositionnement de l'entreprise à l'échelle nord-américaine.

#### *Une cohésion renouvelée*

La consultation auprès des membres a permis de rebâtir en partie le premier niveau de cohésion, c'est-à-dire entre les membres (cohésion associative). Ceux-ci étaient divisés quant à leur allégeance première, à la coopérative ou syndicale. Cette confusion laissait à penser que l'importance de la coopérative était remise en question, que les membres, polarisés en deux sous-groupes importants, avaient de plus en plus de difficulté à partager des valeurs et objectifs communs. Tout au long de la consultation, il est observé que les opinions ne sont pas si éloignées les unes des autres qu'on aurait pu le croire. Les membres ont, presque unanimement, réaffirmé l'importance et le rôle stratégique d'Agropur. Ils voient leur coopérative comme un levier essentiel de succès futur. Le modèle hybride (syndicalisme et coopération) recueille également un fort appui.

Sans pour autant pouvoir parler d'unanimité, les opinions des membres semblent vouloir converger. La cohésion première essentielle à l'efficacité d'une coopérative s'avère plus présente que ce qui avait été anticipé au départ. De plus, le processus de consultation

aura permis de significativement renforcer cette cohésion. Les membres ont pu exprimer leurs opinions, la confronter à celles des autres et constater des tendances lourdes qui rallient une majorité d'entre eux. Ils ont également été en mesure d'identifier les enjeux qui devront être au centre d'une quête ultérieure de consensus. Le processus de consultation aura donc permis de (re)construire un consensus suffisant pour permettre de passer à l'action.

Suite à la consultation, l'action des leaders a également un effet positif sur ce premier niveau de cohésion. La réaction du conseil d'administration est en effet de proposer un renforcement de la structure démocratique en révisant notamment le rôle des animateurs, en intensifiant les rencontres avec l'ensemble des membres, en accordant une plus grande importance à la consultation et aux échanges avec ces derniers, au-delà de la simple communication d'informations. L'agenda des réunions se voudra donc plus dynamique et articulé autour d'un dialogue permettant de valider les opinions des membres sur divers points jugés essentiels.

La cohésion entre les membres doit également être considérée dans une perspective d'avenir. Quoiqu'il y ait une certaine confusion entre les membres quant à l'avenir de l'industrie, il n'en demeure pas moins qu'un important courant s'exprime, soulignant les changements inévitables à mettre en place graduellement. Une opinion émergente, qui semble assez largement partagée, reconnaît l'effritement du pouvoir des producteurs, les changements importants dans l'industrie et même la possible disparition du plan conjoint, outil de mise en marché actuellement sous la responsabilité du syndicalisme agricole. Une telle transformation ne fait qu'accroître l'importance de la coopérative aux yeux des producteurs membres.

En plus du processus de consultation, la reconstruction de ce premier niveau de cohésion aura largement bénéficié de la structure associative en place depuis de nombreuses années. L'efficacité de la consultation est largement attribuable à l'expérience et au capital d'expertise qu'ont ainsi pu développer les membres au cours des années, résultat d'une structure et de pratiques associatives continuellement enrichies tout au long de l'histoire de cette coopérative.

Le renouvellement du deuxième niveau de cohésion coopérative est également illustré par l'ensemble de la démarche de consultation (cohésion association-entreprise). Partant du questionnement de la stratégie d'exportation, Agropur a dû revoir sa position. Le contexte politique a cependant joué un rôle important à cet égard puisque les acteurs de l'industrie laitière canadienne étaient en attente d'une décision de l'OMC. Cette décision est maintenant connue et empêche les transformateurs laitiers canadiens d'exporter vers les marchés mondiaux.

Les membres ont tout de même largement reconnu la pertinence des orientations stratégiques d'Agropur et notamment de demeurer un joueur dominant sur le marché canadien tout en explorant les possibilités du marché américain. Ils insistent cependant sur la nécessité de privilégier les «intérêts des producteurs (...) de continuer à faire une différence pour ces derniers». Les membres témoignent donc d'une volonté de maintenir

ce deuxième niveau de cohésion. Tout n'est pas pour autant finalisé à ce niveau. En effet, l'enjeu de la capitalisation demeure entier ainsi que celui de l'ouverture du membership<sup>20</sup>. De même, une stratégie d'acquisition aux États-Unis en inquiète plusieurs. Le conseil d'administration est maintenant conscient qu'il devra s'assurer que les membres cheminent à leur rythme et à celui des gestionnaires sur ces questions cruciales, d'autant plus que les décisions prochaines à cet égard vont exiger de forts investissements. L'impossibilité actuelle d'exporter du lait vers les États-Unis place le membre devant la nécessité d'investir dans l'acquisition d'usines sans pour autant pouvoir les approvisionner. Demeurent donc diverses sources de tensions susceptibles d'influencer ce deuxième niveau de cohésion.

Le troisième niveau de cohésion, soit l'adéquation entre les capacités de la coopérative et les facteurs de succès de l'environnement concurrentiel (cohésion stratégique), fut également abordé par les membres. Ceux-ci ont beaucoup insisté sur l'importance de se développer selon leurs capacités, leur ligne de force et leur expertise, tout en étant conscients que l'environnement évolue et qu'il est nécessaire de s'y adapter.

Le cadre théorique développé dans cet article aura donc servi à «positionner» les niveaux de cohésion coopératifs, et les enjeux et défis propres à chacun. Alors qu'Agropur connaissait un glissement sur les deux premiers niveaux. L'action à entreprendre pour corriger cette situation fut enclenchée grâce à l'exercice de consultation menée en 2002. Sans avoir résolu toutes les sources de tension à la base de cet effritement, cette consultation aura permis de corriger le tir de façon significative. Il faut reconnaître toutefois qu'Agropur a largement bénéficié de l'important capital accumulé par 60 ans de pratiques associatives (éducation, information, consultation et décisions), ce qui a facilité le processus de consultation.

## **Conclusion**

Sans cet effort constant pour maintenir les trois niveaux de cohésion, la coopérative accentue significativement ses chances de devenir «une entreprise comme les autres». L'exemple d'Agropur met en lumière le fait que la gestion coopérative doit donc prendre en compte ce triple défi. C'est à ce prix que la coopérative peut aspirer à faire une différence pour le membre (propriétaire-usager), à traduire en actions les traits distinctifs et la logique d'action qui l'anime.

Pour animer cette quête de cohésion, l'exemple d'Agropur démontre qu'il est impératif de s'appuyer sur une structure associative significative et ayant une emprise saine sur les affaires de la coopérative. Définir ce que nous appelons «structure significative et

---

<sup>20</sup> Sur ces questions, les membres demeurent divisés, certains voulant une augmentation du capital venant du membership alors que d'autres émettent l'opinion que la coopérative fait suffisamment de profits et qu'elle pourrait financer son développement par des emprunts. L'ouverture au membership se heurte à l'enjeu du partage des surplus puisque tout nouveau membre n'apporte aucun volume de lait additionnel à la coopérative.

emprise saine» n'est pas simple et pourra varier d'une coopérative à l'autre. L'exemple d'Agropur est cependant ici très utile. L'ensemble des pratiques associatives et la structure qui chapeautent le tout, offre un bel exemple de structure significative. Malgré cela, nous constatons que le maintien de la cohésion coopérative n'est pas garanti, qu'elle n'est jamais acquise.

Il est donc possible de développer et maintenir les trois niveaux de cohésion requis pour assurer l'équilibre coopératif. Pour ce faire, il est nécessaire de s'appuyer sur une structure démocratique faites de pratiques associatives fortes où les véritables enjeux sont débattus largement entre et avec les membres. L'importance de l'éducation coopérative ne peut être passée sous silence. Sans cette dernière, il y a de fortes chances que les membres n'aient pas «l'expertise» pour assumer leurs responsabilités et exprimer des points de vues porteurs de cohésion. Ceci requiert donc qu'ils aient une compréhension suffisante des enjeux stratégiques auxquels la coopérative est confrontée.

Cette structure associative doit être gérée. Une telle cohésion ne peut être l'effet du hasard. Le cas d'Agropur illustre la nécessité d'exprimer clairement une volonté d'accentuer la transparence, le dialogue, l'identification des tendances lourdes chez les membres, les opinions dominantes, etc. Le comité de solidarité mis en place très tôt au sein de la structure d'Agropur fut précisément conçu pour jouer ce rôle.

Les éléments de structure ne sont cependant pas suffisants. La gestion du processus est également essentielle, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une consultation auprès des membres. Ceci est d'autant plus important lorsque la coopérative traverse des périodes «d'exceptions» telles une planification stratégique triennale, une crise majeure, des décisions engageantes, etc. L'exemple d'Agropur illustre très bien l'importance d'un processus approprié. Celui-ci s'appuie d'abord sur l'identification des questions fondamentales à débattre. De même, l'ouverture et la transparence dans l'ensemble de la démarche constituent des dimensions incontournables d'un tel processus. Chez Agropur, les membres ont eu l'occasion de véritablement s'exprimer librement alors que les élus écoutaient sans chercher à influencer. C'est à ces conditions qu'un processus de consultation pourra permettre, au-delà de l'expression d'idées, de dégager des courants d'opinion majoritaires desquels pourront découler des actions concrètes. À défaut d'un tel design, c'est toute la légitimité du processus qui risque d'être remise en question, rendant d'autant plus difficile la reconstruction d'une **cohésion véritablement porteuse de sens** pour les membres.

Le leadership est essentiel pour assurer cette cohésion. Quoique nous n'ayons pas abordé explicitement cette question tout au long de notre analyse, le double leadership politique et économique est fortement sollicité pour relever ce triple défi. Ce leadership doit forcément s'appuyer sur un respect de la différence et sur une capacité à dégager et enrichir les consensus. Cette question est d'autant plus importante qu'il est impossible de toujours espérer que les leaders soient à la hauteur. L'être humain est ainsi fait et sur une assez longue période, toute entreprise connaîtra des failles à ce niveau. Les leaders en milieu coopératif doivent ainsi anticiper ces éventuelles faiblesses et s'assurer que les membres sont en mesure d'assumer leur rôle et de reprendre la relève afin d'intervenir au

plan de la gouvernance. Ceci est d'autant plus important que les leaders politiques seront continuellement confrontés aux enjeux économiques et à la pression, pouvant venir des gestionnaires, vers des arbitrages sans égard au meilleur intérêt des membres. Il importe de souligner la très grande difficulté de continuellement nuancer les décisions courantes en fonction d'une logique d'action distincte caractéristique de la coopérative. Cette constante pression qui s'exerce sur les élus sera d'autant mieux supportée lorsque les membres seront en mesure d'exprimer leur point de vue sur les véritables enjeux et défis auxquels ils sont confrontés, et sur leurs attentes face à leur coopérative comme outil de rééquilibrage des forces du marché.

Sans un effort soutenu pour maintenir et développer cette cohésion, la force d'attraction des règles dominantes (économie de marché et propriété privée) accentue les tendances au mimétisme des pratiques «capitalistes», et donc à la perte de sens de l'organisation coopérative.

## **Bibliographie**

- Agropur (2002), « Vision : une perspective d'avenir », *Intercom*, février
- Agropur (2002), *Réflexion stratégique aux membres d'Agropur – synthèse des phases A et B de la consultation auprès des membres réalisée en mars, avril et mai 2002*. Document interne.
- Andrews, K. (1971), « Le concept de stratégie d'entreprise », *Encyclopédie du Management*, vol. 1, Édition France-Expansion.
- Conseil de la Coopération du Québec (1974), « Les traits caractéristiques des coopératives », rapport du comité d'étude et d'action coopératives, 64 p.
- Côté, D. (2000a), « Agropur: un holding coopératif au service de ses sociétaires », dans D. Côté (ed.) *Holdings coopératifs*, De Boeck université, pp. 179-198.
- Côté, D. (2000c), « Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions » dans D. Côté (ed.) *Holdings coopératifs*, De Boeck université, pp. 385-402.
- Côté, D. et M. Vézina (1991), « Mutation de l'entreprise coopérative : le cas de l'industrie laitière québécoise », *Coopératives et Développement*, Revue du CIRIEC Canada, vol. 23, no1, pp. 61-82.
- Côté, D. (2003), *Agropur : enjeux et défis d'une coopérative à la recherche d'une nouvelle cohésion*, cas rédigé dans le cadre du programme CARD II, mars, 15 p.
- Côté, D., M. Vézina et G. Carré (1993), *Agropur et la formation coopérative*, Cahier du Centre de gestion des coopératives, 45 p.
- Desroches, H. (1980), *La Gestion des coopératives*, cahier du Centre de gestion des coopératives.
- Desforges, J.G. et C. Vienney (1980), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du jour, 424 p.
- Johnson, G. et K. Scholes (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 720 p.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, 647 p.
- Vienney, C. (1980), « Rapports d'activités et rapports de sociétariat » dans J.G. Desforges et C. Vienney (eds.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, , Éditions du jour, pp. 251-286.