

Les holdings coopératifs :
Crise identitaire – typologie et analyses de cas
Conclusion

Daniel Côté¹

Le Mouvement coopératif traverse actuellement une période de remise en question fondamentale. Les pressions accrues provoquées par les bouleversements économiques, réglementaires, technologiques obligent tous et chacun à de profondes remises en question. Ces transformations affectent toutes les organisations impliquées et requièrent qu'elles réévaluent leurs avantages concurrentiels, et donc leur capacité à concurrencer dans un environnement devenu hostile.

Dans un environnement si difficile, les gestionnaires et dirigeants questionnent les capacités de l'organisation coopérative à concurrencer. C'est aussi dans cette foulée que nous voyons apparaître de nouvelles structures tels les holdings coopératifs. Est-ce que la nature et la structure coopératives sont suffisamment adaptées pour survivre et relever les nombreux défis que cela pose ? Pour certains, la réponse est non. Ils préfèrent se transformer en une organisation à capital action. D'autres réaffirment leur conviction en la pertinence coopérative dans un tel environnement. Tous se questionnent cependant.

Les transformations de l'environnement concurrentiel ne sont pas les seules à influencer l'évolution des coopératives. Divers changements structurels affectent également à divers degrés l'intensité des règles coopératives. Trois de ces changements sont brièvement présentés².

Tendances lourdes et changements structurels

Un **premier changement structurel** qui s'est opéré tout au long du XX^e siècle a trait à l'évolution du concept même de membre³. D'une figure paroissiale où chacun est reconnu comme individu, nous en sommes rendus à **une figure individualisante** quoique **souvent anonyme**. Nous voilà très loin des conditions d'émergence des coopératives où la solidarité nécessaire est le résultat de liens «moraux et sociaux» étroits entre les usagers, membres de l'association. Face à ce concept d'individus abstraits ... qui définissent leur appartenance en fonction de leurs intérêts personnels, sommes-nous simplement passé à un utilitaire strictement ramené à des considérations financières ? À l'origine, le projet englobait plusieurs dimensions touchant les valeurs des personnes, de la communauté, etc. Face à une telle évolution, il n'est pas surprenant que les acteurs impliqués (membres et employés) aient de plus en plus de difficulté à reconnaître, sinon apprécier la distinction coopérative.

Un **2^e changement structurel** résulte de l'augmentation considérable de la taille du membership de la coopérative alors qu'il n'est plus rare de parler de 15 000 voir 20 000 même 30 000 membres. Un

¹ Cet article fut publié dans *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive* (sous la direction de D. Côté), De Boeck Université, 2001, 413 p.

² Cette idée fut initialement développée dans D. Côté, «Desjardins, entre rupture et continuité...L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel !», Cahier du Centre d'Études en Gestion des coopératives, mars 2000, 15 p.

³ Thériault qualifie cette évolution en parlant de la **figure paroissiale** (début du siècle), de la **figure nationale** (les années 30), la **figure technocratique** (les années 60) et la **figure individualisante** (les années 80 à aujourd'hui). Selon Thériault, cette figure individualisante laisse la coopérative devant des «individus abstraits qui deviennent des clients et qui définissent leur appartenance en fonction de leurs intérêts personnels...créant une communauté de sociétaires qui n'est rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés».

membership d'une telle taille pose ce que nous appelons **le problème de l'action collective**. Pour bien comprendre ce problème, il nous faut prendre en considération le caractère quasi-public de la coopérative. La libre adhésion (souvent à un coût minime), et l'importance du capital collectif (les réserves) font d'un large sous-ensemble de la population les véritables propriétaires des grandes coopératives. Une telle structure de propriété amène le membre à s'approprier les bénéfices de l'action collective tout en évitant d'en supporter les coûts. Face à cette logique d'action collective, nous devons nous attendre à ce que très peu de membres se préoccupent des affaires de leur coopérative, ce facteur structurel venant renforcer l'émergence de la figure individualisante mentionnée précédemment⁴.

Un 3^e *changement structurel* concerne **l'interpénétration des champs d'activités** des coopératives et des nombreux concurrents. Au moment de l'émergence des coopératives, une telle question ne se posait pas alors qu'aujourd'hui elle se pose quotidiennement. Les membres ont donc tendance à comparer la coopérative avec son concurrent capitaliste sur «ce qui est évident: les produits et services, les prix...» Lorsqu'ils font affaire avec leur coopérative, ils ne sont que très peu conscients de la relation spécifique «membre-coopérative» dans laquelle ils sont engagés. Le très faible montant de capital social investi est davantage associé à des «frais quelconques» plutôt qu'à une décision consciente de devenir propriétaire d'une coopérative, capable de répondre à ses besoins. Reprenons l'expression de Thériault, «la communauté des sociétaires qui n'est rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés». La difficulté croissante d'être une coopérative s'explique donc en partie, par l'émergence de cette communauté d'intérêts de plus en plus privés, qui ne semble rejoindre le membre que dans son besoin comme usager, laissant son rôle de propriétaire de plus en plus à la dérive.

Profil des coopératives, diversité des contextes⁵

Nous venons d'identifier trois (3) tendances lourdes qui influencent l'intensité d'application des règles coopératives. De ces facteurs découle donc l'hypothèse qu'il devient possible de discriminer les coopératives entre elles sur la base de l'application des règles coopératives. Lorsque nous considérons divers facteurs tels les valeurs, les principes, les règles (lien d'usage, un membre et un vote, réserve impartageable, partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative) et les pratiques, tant au plan associatif que d'entreprise, les coopératives dénotent des différences significatives. Dans le cadre de cette conclusion, nous allons simplement postuler deux (2) possibilités : forte intensité d'application et faible intensité d'application (des règles coopératives). Les tendances lourdes identifiées précédemment nous amènent à formuler l'hypothèse d'un glissement d'une position initiale à forte intensité d'application, à une position de faible intensité. Dans la mesure où de nombreux cas de démutualisations sont observés, nous pouvons concevoir une 3^e position, lorsque la coopérative adopte un statut de corporation (société à capital action).

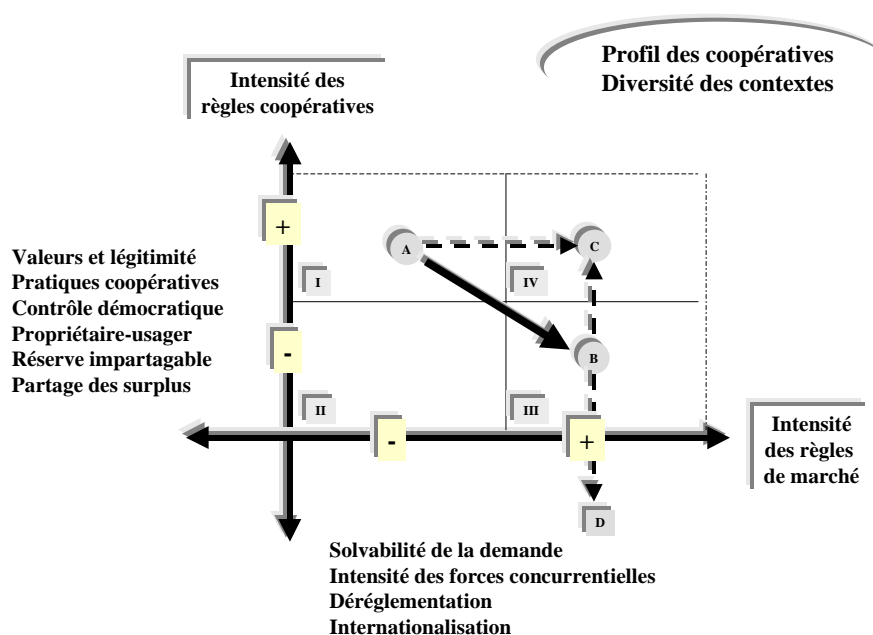
Les coopératives sont des organisations qui évoluent largement dans des univers économiques concurrentiels. L'environnement concurrentiel est aussi appelé à se démarquer. Nous pouvons

⁴ Cette analyse basée sur la théorie de l'action collective doit cependant être nuancée par le constat qu'environ le quart (1/4) de la population est impliqué dans des organisations à caractère bénévole. Pour plus de détail, voir E. Archambault et J. Boumendil, «Dons et bénévolats en France», RECMA, no. 267, 1^{er} trimestre 1998, pp. 17-29.

⁵ Le modèle présenté dans ce texte fut développé par B. Tremblay et D. Côté dans le cadre d'une recherche sur les pratiques de capitalisation des banques coopératives. Il fut publié initialement dans : Capitalisation des banques coopératives : Règles coopératives et règles de marché, Cahier de recherche, Centre d'études en gestion des coopératives, HEC, Montréal, juin 2000.

retrouver une multitude de possibilités relativement à l'intensité concurrentielle. Toujours dans le cadre de cette conclusion, nous allons simplement retenir la possibilité d'environnements faiblement ou fortement concurrentiels. Une observation même superficielle de l'environnement économique conduit rapidement à formuler l'hypothèse que l'environnement concurrentiel s'est intensifié au cours des dernières décennies (déréglementation, mondialisation, etc.).

Lorsque nous combinons ces deux (2) variables, nous retrouvons un modèle reflétant quatre (4) cas de figures possibles. Ces cas de figures sont autant de profils coopératifs et diversités de contextes. Cette typologie est présentée à la figure 1.



Tel que présentée, la figure 1 offre quatre (4) profils et contextes coopératifs (cas de figure) ayant des caractéristiques différentes. Nous aurons l'occasion d'illustrer ces caractéristiques à l'aide des différentes études empiriques présentées dans cet ouvrage. Un 5^e cas de figure apparaît cependant (position D) dans notre modèle. Cette possibilité reflète le cas de démutualisation. Comme nous le verrons dans une section subséquente, un 6^e cas de figure pourra être identifié à l'aide de notre modèle. Les coopératives n'évoluent pas toutes dans un environnement concurrentiel. Nous retrouvons certaines d'entre-elles dans des environnements réglementés et protégés de toute forme de concurrence. Ces coopératives apparaissent à la gauche de l'axe vertical (univers non marchand).

Une hypothèse fondamentale

La figure 1 que nous venons d'introduire nous permet d'illustrer une hypothèse importante. «*Toutes choses étant égales par ailleurs*», nous assistons à un glissement de la position A (1^e quadrant) à la position B (3^e quadrant). Cette hypothèse ne fait que reprendre l'analyse des tendances lourdes que nous avons identifiées précédemment. Sur la base de cette hypothèse, nous pouvons anticiper un

affaiblissement dans l'intensité d'application des règles coopératives alors que les règles du marché s'intensifient.

Différents scénarios peuvent cependant faire l'objet d'une analyse à partir du modèle de la figure 1 :

- glissement du quadrant I au quadrant II, et ensuite vers le quadrant III;
- déplacement du quadrant I vers le quadrant IV;
- déplacement du quadrant III vers le quadrant IV;
- etc.

Les scénarios listés ci-dessus s'appuient sur l'hypothèse que la coopérative émerge dans le quadrant I⁶. Nous pouvons cependant concevoir des situations de création de coopérative dans les quadrants II et IV. À cet égard, le quadrant III nous semble à exclure⁷.

Il est à anticiper que les coopératives dans le quadrant III subiront des tensions internes de plus en plus fortes. La perte d'intensité d'application des règles coopératives laisse cette dernière de plus en plus face aux règles du marché comme fondement des arbitrages nécessaires. Une telle perte de différenciation incite les acteurs à un questionnement sur le «sens et la légitimité» du statut coopératif en contexte concurrentiel. Une telle situation ne peut donc qu'accentuer les probabilités d'une démutualisation totale ou partielle de la coopérative⁸.

Le positionnement des coopératives dans le 4^e quadrant (position C) requiert des conditions de mise œuvre des règles et principes coopératifs renforcées. Cette position s'appuie donc nécessairement sur un renforcement des structures associatives ainsi que sur la recherche et la gestion d'une cohérence coopérative continuellement renouvelée. Cette position reflète également ce que nous avons appelé dans un autre texte, un nouveau paradigme coopératif⁹. Nous n'avons pas l'espace pour développer ce paradigme dans ce texte, mais il nous importe d'en reconnaître la pertinence.

L'utilité de ce cadre d'analyse pourra être validée lorsque nous chercherons à positionner les différents cas (11) présentés dans cet ouvrage. Ce modèle nous servira également à lier les différents apports théoriques à la dynamique propre à chacun des positionnements retenus. Nous pourrions donc apprécier davantage l'utilité d'ensemble de notre démarche de recherche sur ce phénomène important que celui du développement d'une structure de holding au sein des différents mouvements coopératifs.

L'analyse des holdings coopératifs : un cadre théorique

Il nous est impossible de reprendre l'essentiel des contributions théoriques de cet ouvrage. Il nous apparaît cependant fort pertinent de s'arrêter sur les différentes hypothèses et questionnements formulés. Pour davantage mettre en relief les observations contenues dans les études empiriques,

⁶ Lors de la création de la coopérative, la fonction entrepreneuriale est forcément assumée par les membres (forte intensité d'application des règles coopératives). De plus, dans la mesure où le contexte initial est régulièrement associé à diverses situations d'abus, nous croyons pertinent de parler d'un environnement faiblement concurrentiel (monopole, absence de marché solvable, asymétrie d'information, etc.). Cette combinaison d'une association de membres (ayant à faire face à une situation similaire) qui créent une entreprise (coopérative) pour répondre à leurs besoins, et une situation de marché faiblement concurrentiel, situe la coopérative dans le 1^e quadrant

⁷ Pourquoi créer une coopérative lorsque les règles s'appliquent faiblement alors que la concurrence est vive ?

⁸ Ce phénomène est d'ailleurs plus fréquent dans des secteurs tels les assurances (Mutuelles), l'agro-alimentaire et maintenant l'industrie bancaire (CERA, banque coopérative belge fut démutualisée en 1998).

⁹ D. Côté, «Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme», RECMA, no. 275-276, avril 2000, pp. 149-166.

nous croyons nécessaire de «positionner» cet élément clé des textes théoriques dans le cadre du modèle présenté à la figure 1. C'est de la confrontation des analyses théoriques et empiriques que pourra émerger à la fois une meilleure compréhension des enjeux et défis reliés au phénomène des holdings coopératifs, mais également des scénarios de développement coopératif.

De la théorie au questionnement relativement à la structure de holding coopératif

Des différentes contributions théoriques, nous pouvons retenir des pistes d'un cadre d'analyse qu'il nous sera possible de confronter aux études empiriques. Le cadre d'analyse déjà utilisé (modèle liant les règles coopératives et de marché) nous aura permis de situer les cas dans une perspective de comparaison. Il nous aura également permis de dégager une typologie (illustrée par nos études empiriques) de cas de figures. Les quatre (4) quadrants auxquels s'ajoutent les types coopératifs hors économie de marché et les types hors règles coopératives. Ces six (6) cas de figures doivent faire l'objet d'une analyse approfondie si nous voulons chercher à fournir des réponses aux questions importantes qui se posent en regard de l'impact du développement des structures «holding» sur la nature et structure coopérative.

À cet égard, **Manoa** formule une série de questions qui nous semblent suffisamment importantes pour être reprises à ce stade-ci. Sans que nous puissions répondre complètement à ces questions, nous espérons que la démarche d'ensemble nous aura fait progresser dans cette direction. Manoa pose la problématique en situant la dynamique du «mode fédératif» qui ne recherche pas le développement des capacités productives au-delà des besoins des sociétaires. Une question fondamentale émerge : est-ce que la structure de holding peut (et va) bousculer cette logique ? Plusieurs questions subséquentes découlent de cette problématique globale : Est-ce qu'il existe une spécificité de la structure de groupe en économie sociale ? Pourquoi ce passage de la forme classique à la forme groupe holding ? Est-ce concevable qu'une telle structure se développe ? Est-il suffisant de la justifier uniquement par la recherche d'une efficacité maximale ? Quels sont les risques associés à une telle structure (holding) ? Peut-on concevoir une compatibilité entre une croissance contractuelle et la mutualité ?

Reprenant ce questionnement, **Koulytchisky** parle de basculement/bousculement du processus décisionnel résultant de l'intrusion de nouveaux acteurs. Les stratégies formulées (rendues nécessaires suite aux mutations des règles du jeu de l'industrie) introduisent *une série de dangers nouveaux* : gigantisme des structures, perte de pouvoir des adhérents (et pieds d'argile démocratique), difficulté de faire coïncider les intérêts et cultures coopératives et privées, sortie de métiers initiaux bien maîtrisés pour entrer dans des métiers différents... De cette nouvelle réalité découle la question de savoir : qui gère le fonctionnement réel de l'entreprise, prend les décisions, détient la fonction entrepreneuriale ? Est-il possible que co-agissent les deux logiques (financières et coopératives) dans un même projet, et comment doivent être structurés les pouvoirs et contre-pouvoirs au sein du groupe ?

Chez **Chavez et Monzon** ce questionnement prend la forme d'une hypothèse relativement à un processus de consolidation qui tendrait à dépouiller les entreprises de l'économie sociale (ES) de leurs traits caractéristiques et de les rapprocher des groupes privés. Cette convergence vers la forme dominante conduit à une diminution de leurs propriétés spécifiques. Poussant plus loin leur questionnement, ils identifient deux trajectoires potentielles : une première dite dénaturante où le pouvoir passe inéluctablement aux mains de la technocratie alors que les valeurs sociales et les intérêts des membres sont peu consolidés. La 2^e trajectoire se veut auto-renforçante lorsque le

pouvoir de la technostructure est limité par des mécanismes de transparence de l'information et de fluidité des rapports entre la base et la direction, alors que les intérêts des membres sont organisés.

C'est en analysant les systèmes fédératifs que **Shediwy** formule l'hypothèse d'un accroissement des tensions internes au fur et à mesure que leurs systèmes de valeurs dominantes (contenu idéologique) perdent de l'importance. Les structures de holdings peuvent être adoptées par ces derniers pour accroître leur pouvoir. Il identifie donc deux évolutions : une érosion du pouvoir fédératif sauf si ce dernier peut se développer plus rapidement que les coopératives associées.

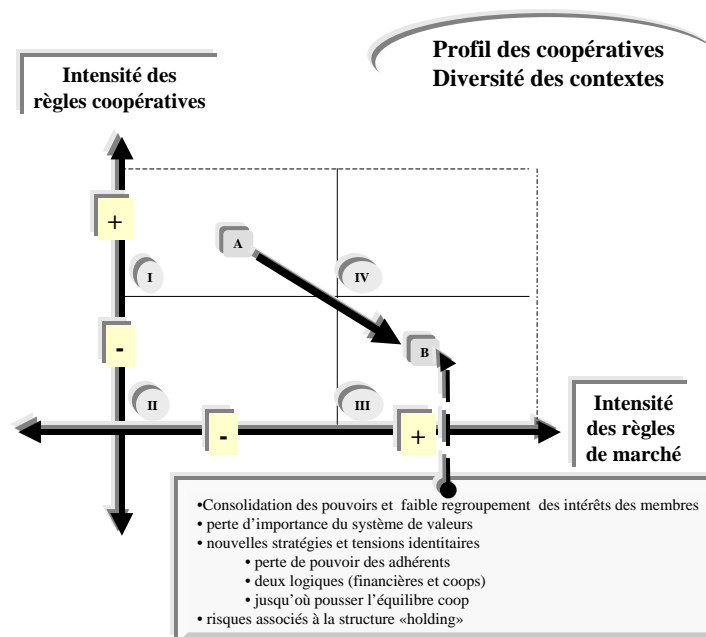
Spear nous introduit sur le terrain des stratégies en contexte de mondialisation. Il formule l'hypothèse que les coopératives sont désavantagées relativement aux différentes options stratégiques. Les limites sont principalement associées à la structure financière, la structure de gouverne (contrôle par les membres) et aux difficultés de maintenir un sentiment d'identification entre le membre et sa coopérative. La coopérative peut donc être attirée vers une mutation de ses caractéristiques fondamentales (membres investisseurs, séparation des objectifs sociaux et économiques, etc.). Lorsque les coopératives acquièrent des entreprises capitalistes, elles peuvent reproduire les stratégies des groupes capitalistes. Comme nous le constatons, la recherche d'avantages concurrentiels via les stratégies de mondialisation crée donc des pressions additionnelles sur le cœur de l'identité coopérative. Certaines options stratégiques telles l'exportation ne posent pas de difficultés alors que l'investissement direct (principalement dans des activités liées aux membres) semble plus difficile. Une question fondamentale émerge donc de cette analyse : jusqu'où ces dernières peuvent-elles mettre en œuvre de telles options stratégiques tout en maintenant un équilibre coopératif viable et significatif ?

Palomo et Carrasco formulent (implicitement) différentes hypothèses sur cette notion de groupe au sein des banques coopératives. Les nouvelles règles du jeu appellent des stratégies différentes. Les banques coopératives développent ces stratégies de manière similaire aux groupes capitalistes. Elles sont donc sur la défensive en ce qui touche leur identité coopérative. Différents principes doivent cependant être suivis par les groupes coopératifs : inter-coopération (double efficacité sociale et économique) et base locale de développement, solidarité et impact social, subsidiarité et délégation lorsque nécessaire, territorialité. Ils ne leur semblent cependant pas possible de déterminer une conclusion générale en matière de partage des pouvoirs entre les différentes sphères même si la finalité de la banque coopérative requiert que (a) la conscience de groupe soit minimalement (b) à la hauteur des attentes individuelles des coopératives locales.

Cette nécessité d'adopter de nouvelles stratégies est également abordée par **Nilsson** en regard des coopératives laitières. L'intensification de la concurrence oblige les coopératives (laitières) à s'adapter. Plusieurs recherchent de nouveaux modèles organisationnels. Le modèle coopératif traditionnel reflète les stratégies de coûts (volume), membership ouvert, contrôle démocratique, faible taux d'intérêts et idéologie coopérative en termes de loyauté, équité et égalité. Les nouveaux modèles poursuivront davantage des stratégies de différenciation, de plus forts investissements en R&D (Recherche et Développement), etc., ce qui accroît la difficulté de contrôle par les producteurs. Se dégage donc de cet apport théorique l'hypothèse que les modèles traditionnels sont de moins en moins adaptés pour faire face aux nouveaux enjeux concurrentiels, et qu'à partir des anciennes structures (ou de nouvelles), vont émerger des modèles plus adaptés mais aux caractéristiques différentes : membership fermé, investisseurs externes (en plus des membres), contrats fermes, importance du ROE (Return on investment), individualisme, absence d'idéologie coopérative, etc.

Mauget traite également de ce thème en parlant du passage de la coopérative (agricole) classique au groupe coopératif. Ce passage entraîne une mutation dans les finalités, les valeurs et les principes coopératifs. Les finalités s'articulent en termes de prix unitaire, revenu de la production, droits de produire et revenus indépendamment de la source, les valeurs prennent la forme de l'équité, la transparence et la solidarité sélective alors que les principes coopératifs privilégient davantage l'acapitalisme. De cette mutation, est-ce qu'il y a un projet spécifique qui ne se réduise pas uniquement à la philosophie du profit maximal ?

Les arguments clés retenus des contributions théoriques apparaissent à la figure 2.

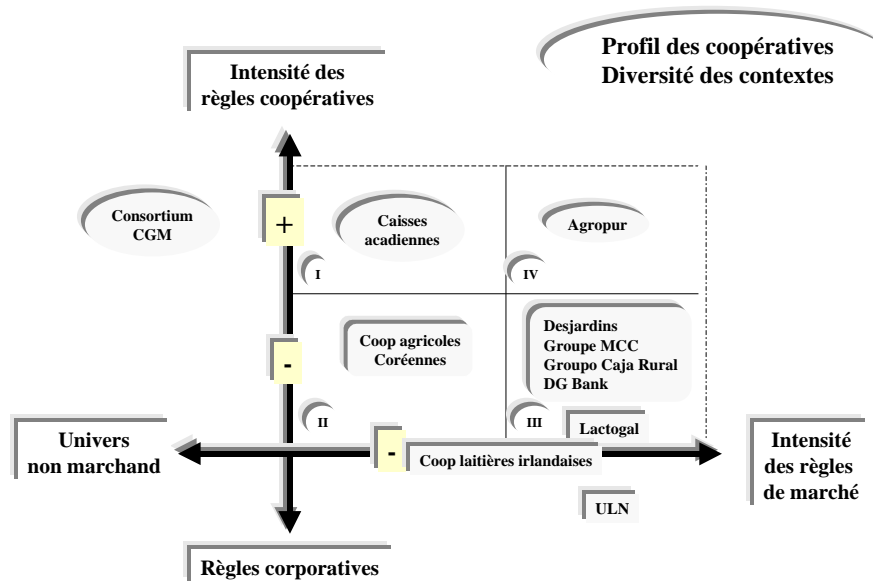


Comme nous le constatons sur cette figure, les arguments développés par les différents collaborateurs, vont tous dans le sens d'une analyse des caractéristiques des holdings coopératifs nous conduisant dans le 3^e quadrant. Seuls Chavez et Monzon font valoir qu'une trajectoire «auto-renforçante» requiert (a) de cerner les limites aux pouvoirs de la technostructure, (b) une transparence de l'information, (c) une fluidité des rapports entre la base et la direction, et (d) l'organisation des intérêts des membres. Nous croyons que ces conditions nous mettent sur la piste d'un déplacement vers le 4^e quadrant (provenant du 1^e quadrant ou du 3^e).

Synthèse des études empiriques et positionnement des différents cas

Lorsque nous avons entrepris cette démarche de recherche sur la question des holdings coopératifs, nous avons convenu de mener en parallèle études empiriques et études théoriques, l'une devant renforcer l'autre, et vice versa. Après avoir introduit notre modèle et les hypothèses qui se dégagent des contributions théoriques, il nous faut maintenant tenter un positionnement des différents cas sur la base des six (6) cas de figures identifiés précédemment.

Ce positionnement reflète l'information pertinente contenue dans les études empiriques. Nous devons reconnaître cependant que cette information est souvent incomplète, non plus qu'elle ne soit complètement homogène d'une étude à l'autre. La figure 3 regroupe l'ensemble des cas. Suit l'analyse de chacun des cas.



Les coopératives agricoles

Nous retrouvons cinq (5) textes empiriques sur autant de coopératives agricoles¹⁰. Un premier groupe de coopératives agricoles apparaît en marge de l'axe horizontal, ayant été partiellement ou totalement démutualisé. Ce sont l'ULN, Lactogal et les coopératives laitières irlandaises transformées en PLC's.

Le cas de l'ULN (France) démarre en 1945 avec le constat que les «magnats du commerce du beurre» profitent de leur pouvoir de cartel pour abuser des producteurs laitiers. La coopérative est donc créée en réponse à cette situation «d'échec de marché». Nous avons une position initiale tout à fait comparable à celle de l'ensemble des coopératives à l'émergence : malaise partagé, réaction des producteurs par la création d'une coopérative, tout cela en contexte faiblement concurrentiel reflété par la situation de cartel. Nous retrouvons donc l'ULN au quadrant I. À la phase finale, Koulytchizsky affirme d'emblée que «la forme coopérative a perdu le combat alors que le groupe laitier est encore bien vivant». Nous voilà donc en situation de démutualisation tel qu'illustré par le positionnement sous l'axe horizontal.

¹⁰ Le texte sur la situation irlandaise traite de l'ensemble des coopératives laitières qui furent transformées en PLC's au milieu des années 80.

Ce cas nous offre les différents repères historiques requis qui nous permettent de suivre son glissement de la position A (quadrant I) à la position B (quadrant III) à la position D (privatisation). Jusqu'à la fin 70, un homme domine la coopérative, son président-fondateur Auguste Grandin, alors qu'il ne semble pas exister de système de contrôle assurant un contre-pouvoir des sociétaires. Ce président charismatique assure les équilibres stratégiques avec succès tant que ces derniers sont centrés sur la région (d'origine) et les produits de base. À partir des années 60, les dérapages stratégiques commencent à faire leur apparition. Au départ de Grandin, le contrôle de l'entreprise passe aux mains d'une équipe de gestionnaire qui confirme la rupture du commercial et de l'associatif. Les administrateurs perdent graduellement leurs repères face aux nécessités du changement et sont dépossédés du pilotage et du contrôle de la coopérative. Les gestionnaires n'ont de priorité que pour les «affaires» alors que l'identité coopérative est «gommée au profit des impératifs du management. Nous voilà nettement dans le 3^e quadrant (position B). L'entreprise est restructurée en une société de «groupe holding» comptant plus de 100 filiales toutes sociétés anonymes (SA). La privatisation intervient en 1992 (position D), décidée essentiellement par les acteurs externes (pouvoirs publics, banques et partenaires économiques).

Les **coopératives laitières irlandaises** offrent un parcours un peu différent. Le cas qui nous est présenté nous permet de situer la coopérative, au moment de la conversion au milieu des années 80, dans le quadrant II. À cette époque, les membres investissent très peu dans leur coopérative. Le pouvoir du CA (Conseil d'administration) est très limité relativement à celui du DG (Directeur général). Les surplus réalisés ne sont pas redistribués aux membres alors que le prix (du lait) payé à ces derniers est identique à celui reçu par les non-membres. Les membres n'ont donc aucun avantage particulier et prennent la coopérative comme un acquis. Les auteurs concluent au caractère «dégénéré» de la coopérative. Le potentiel sous-exploité fut reconnu par des entrepreneurs irlandais qui proposèrent d'acheter une partie des coopératives. Les quatre (3) PLC's (privately limited corporation) ainsi constituées (Kerry, AvonMore, Glanbia et Golden Vale) ont emprunté la même voie quoique avec quelques variantes. Glanbia est toujours organisée en coopérative mais toutes les activités économiques sont dans une filiale détenue à 55 % par la coopérative, 11 % par les membres individuels et 34 % par des investisseurs externes. Kerry a la même structure alors que les % diffèrent (38 % à la coopérative, 30 % aux membres individuels et 32 % aux investisseurs externes). Golden Vale est propriété des membres sur une base individuelle à hauteur de 46 % alors que 54 % des actions sont détenus par des investisseurs externes. Dans la mesure où la situation concurrentielle est fortement influencée par l'existence de la Politique Agricole Commune (PAC) et les très faibles coûts de production du lait en Irlande, l'intensité concurrentielle nous apparaît plutôt modérée, d'où le positionnement aux limites des quadrants II et III. Le degré de privatisation varie de 45 % à 100 % ce qui explique le positionnement sur l'axe horizontal. Le glissement (que l'information partielle partiellement présenté par les auteurs nous permet de documenter) illustre l'hypothèse d'une position initiale dans le quadrant I vers le quadrant II pour dériver substantiellement vers une situation de privatisation de plus en plus complète (D).

Le cas de **Lactogal** (Portugal) relate les transformations de l'industrie agro-alimentaire portugaise. Le nouvel environnement concurrentiel qui résulte de l'eupéanisation et la mondialisation de cette industrie force le constat d'une perte de compétitivité de l'agriculture portugaise. Quoique davantage compétitif, le secteur laitier est également bouleversé par une profonde transformation des règles concurrentielles. L'arrivée des grands joueurs laitiers internationaux et la réorganisation de la grande distribution accentuent les pressions. Nous retrouvons donc un mouvement coopératif confronté à un glissement substantiel (et accéléré) vers la droite sur notre modèle (plus forte intensité concurrentielle). Lactogal fut la réponse du secteur laitier portugais à cette transformation de son environnement concurrentiel. Résultat de la fusion de trois (3) coopératives laitières,

Lactogal est cependant une compagnie par action. Au début de l'année 2000, les dirigeants avaient comme projet de coter cette entreprise en bourse et céder 49 % des actions à d'éventuels investisseurs externes. La structure corporative retenue confirme la rupture entre l'association, ramenée à des enjeux d'approvisionnement, et l'entreprise responsable de l'outil industriel et commercial. La justification de cette structure s'appuie sur divers constats et postulats: manque de motivation des membres à investir dans leur coopérative, volonté d'autonomiser (et d'assurer) les décisions de gestion, centrage de la fonction coopérative uniquement vers la collecte. Les auteurs reconnaissent la pauvreté des traditions d'initiatives associatives. Ces différents arguments nous incitent à conclure à un appauvrissement dans l'application des règles coopératives. La combinaison de l'intensification des règles concurrentielles et de l'affaiblissement des règles coopératives, tant au plan des orientations, du contrôle que des décisions, ainsi que l'ouverture du capital au marché de la bourse et à des partenaires économiques, placent Lactogal dans le 3^e quadrant. Il est à prévoir que de fortes pressions vont continuer à s'exercer pour un glissement éventuel vers la démutualisation complète (position D).

Agropur (Canada) évolue dans un marché hyper-concurrentiel. Autant la concurrence des leaders mondiaux que le pouvoir des acheteurs de la grande distribution justifient cette conclusion. Agropur est cependant une coopérative qui a su tout au long de son histoire investir substantiellement en formation de ses membres (plus de 6 000 jours/année de vie associative). Ces derniers sont régulièrement informés et consultés sur les orientations stratégiques de l'entreprise. L'arrimage association et entreprise est renforcé par le développement de la structure démocratique (animateurs, conseillers coopératifs, comité de solidarité) qui permet un dialogue constant entre les membres et leurs dirigeants. Nous retrouvons donc chez cette coopérative une application des plus vigoureuses des règles coopératives. Au plan financier, les membres investissent substantiellement dans leur coopératives (+/- 40 000 \$ par membre). Pour ces différentes raisons, nous retrouvons cette coopérative dans le 4^e quadrant. Cette position n'empêche aucunement le développement constant de sa position concurrentielle, largement reconnue dans l'industrie.

Les **coopératives agricoles coréennes** apparaissent dans le quadrant II. Ces coopératives furent créées à l'initiative du gouvernement qui trouvait cela nécessaire pour le développement de l'économie rurale. Cela a donné lieu à la création de la Fédération nationale des coopératives agricoles (FNCA) qui a par la suite encouragée la création des coopératives primaires. La FNCA bénéficie d'un monopole auprès des agriculteurs. Quoique quelques éléments de réforme furent introduits, l'autoritarisme étatique s'est exercé jusqu'à la fin des années 80. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 90 que les présidents de coopératives primaires sont élus. Pour cet ensemble de raisons, nous retrouvons ce mouvement coopératif dans une situation de faible concurrence et faible intensité d'application des règles coopératives.

Les banques coopératives

Les **caisses acadiennes** (Canada) apparaissent dans le 1^e quadrant. La situation concurrentielle de ces dernières nous semble moins intense pour diverses raisons : très forte part de marché auprès de sa clientèle cible, nature rurale et géographiquement isolée, absence d'effets significatifs de la mondialisation sur le Mouvement des caisses acadiennes. Les caisses acadiennes s'appuient sur une forte identité coopérative doublée de l'identité acadienne. Le Mouvement des caisses acadiennes est fortement adapté au milieu minoritaire et perçu comme un outil de préservation de leur identité ainsi qu'un moyen de promouvoir leurs intérêts et favoriser leur développement. Cette interpénétration des identités acadiennes et coopératives se traduit par une démarche de changement hautement participative où sont consultés sociétaires, gestionnaires et employés. Dans ce cas, nous

retrouvons donc une forte intensité d'application des règles coopératives alors que ces dernières évoluent dans un environnement concurrentiel relativement protégé.

Le **Grupo Caja Rural** (Espagne) est davantage confronté aux enjeux de la mondialisation, ce qui se traduit par la nécessité de mettre en marché des produits plus sophistiqués, une réduction des marges et par l'émergence de nouveaux canaux de distribution. Quoique les leaders dans le secteur agricole, les Caja rurales sont au 3^e rang des institutions financières espagnoles. En matière de pratiques coopératives, les auteurs soulignent l'échec de la participation des membres et la perte de différenciation avec les banques. Les niveaux de décision s'éloignent de la base. Ce phénomène est accentué par les conditions de création des caisses rurales qui résultent de l'action gouvernementale (probablement dans le 2^e quadrant au point de départ). Il ne semble donc y avoir de véritable mouvement coopératif alimenté par une base sociale et démocratique. De plus, les conditions initiales (usure et absence de financement) n'existent plus. Nous avons donc un réseau coopératif devant faire face à une concurrence accrue alors que l'intensité d'application des règles coopératives semble substantiellement affaiblies, d'où la position dans le 3^e quadrant.

Le **Mouvement coopératif bancaire allemand** (DG Bank comme banque centrale) apparaît dans le 3^e quadrant du schéma précédent. Confronté à une forte concurrence, les banques coopératives allemandes ont aujourd'hui une clientèle très hétérogène, en majorité non-membres. Le réseau compte aujourd'hui 2 200 banques locales qui gèrent plus de 17 000 succursales. Ces dernières ne versent pas de ristournes aux membres. Elles développent de plus en plus une logique commerciale alors que les gestionnaires ne croient plus avoir l'espace suffisant pour exercer des pratiques reflétant la solidarité avec les membres. Les membres et non-membres reçoivent les mêmes services. Dans leur publicité, les banques coopératives se disent des «banques comme les autres». La banque centrale (DG Bank) fut transformée en société de capitaux et pratique une gestion de plus en plus centralisée. Nous voyons donc à la lumière de cette description que l'intensité d'application des règles coopératives s'est largement affaiblie au sein de ce réseau coopératif.

Le **Mouvement Desjardins** (Canada). L'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les caisses Desjardins s'est profondément modifié au cours des dernières années. Besoins des consommateurs, nouveaux produits, décloisonnement, déréglementation et nouveaux joueurs internationaux obligent les acteurs traditionnels (dont Desjardins) à une forte rationalisation et transformation de leur réseau. Ceci résulte en une forte intensification de la concurrence. Au plan de l'identité coopérative, le réseau Desjardins souffre des même faiblesses (quoiqu'à un degré moindre nous semble t'il) que celles rapportent dans la majorité des études empiriques. Les membres se sont graduellement transformés en clients alors que la participation est très faible. De plus, les assemblées générales deviennent de plus n plus symboliques. Il n'en demeure pas moins que les caisses maintiennent leur engagement dans leur milieu (de manière significativement plus importante que les banques) et que leurs pratiques commerciales et de gestion continuent à refléter les valeurs coopératives. Les gestionnaires ont largement l'impression que le Mouvement Desjardins se vide graduellement de son identité coopérative, qu'ils doivent choisir entre rentabilité et coopération. Même si le constat global n'est pas absent de «coopératisme», il nous faut conclure que Desjardins suit la tendance lourde reflétée par le modèle présenté au schéma 1. Même si nous aurions avantage à apporter des nuances à cette conclusion, nous croyons quand même que le positionnement global dans le quadrant III reflète la réalité actuelle des caisses Desjardins.

Les coopératives sociales et de travail

Parmi les cas publiés dans cet ouvrage, celui portant sur les **coopératives sociales en Italie** (Consortium CGM) diffère substantiellement des autres puisque qu'il décrit un Mouvement relativement jeune (début 80) dans un univers non-marchand (insertion professionnel de travailleurs défavorisés). C'est pour cette raison que nous l'avons positionné à la gauche de l'axe vertical. Ces coopératives sociales ont émergé dans la foulée du développement du système de Welfare en Italie. Elle sont apparues d'abord dans les régions à forte tradition civique et associative. Elles résultent de la conjugaison d'expériences combinant l'économie, la démocratie et la solidarité. Le modèle coopératif fut considéré comme la meilleure forme d'entreprise pour démarrer de nouvelles activités à caractère social mais exigeant des modalités entrepreneuriales. L'organisation de ce mouvement émergent a bénéficié de l'encadrement des structures coopératives traditionnelles. Le développement d'une structure à trois niveaux est pensé dans le respect de l'autonomie de la base tout en favorisant les effets de taille et d'expertise lorsque nécessaire. L'action du consortium CGM (3^e palier) s'articule autour des axes stratégique, recherche, formation et communication. Divers mécanismes sont prévus pour garantir le maintien de l'identité coopérative (principes, modalités et code de conduite). Pour cet ensemble de facteurs, nous avons positionné l'expérience des coopératives sociales italiennes comme reflétant une application intensive des règles coopératives.

Mondragon (Espagne) est un Mouvement coopératif célébré mondialement. C'est au milieu des années 80 que le Groupe MCC s'est restructuré pour faire face à la mondialisation. L'ouverture de l'Europe et l'élimination des mécanismes de protections sur le marché espagnol ont provoqué une évolution de la structure autour de trois (3) constituantes : les secteurs financier, industriel et de distribution. Le Groupe MCC s'est résolument tourné vers les marchés internationaux (environ la moitié de son chiffre d'affaires en 97). Au plan de l'application des règles coopératives, le Groupe MCC a choisi à forme SA pour ses investissements à l'étranger. Pour ses activités nationales, le Groupe MCC demeure coopératif. Les auteurs mentionnent cependant que quoique les travailleurs associés soient toujours théoriquement propriétaires, dans les faits nous assistons de plus en plus à une division du travail entre le manuel et l'intellectuel. La propriété «réelle» serait donc de plus en plus accaparée par une minorité. Les conditions de la production sont imposées par les objectifs de rentabilité. Tout en reconnaissant le caractère relatif de cette évolution, c'est sur cette base que nous avons positionner le Groupe MCC dans le quadrant III.

Les holdings coopératifs : enjeux et défis d'une nécessaire adaptation

L'analyse globale des différentes études empiriques nous aura permis de replacer chacune d'elles sur une toile de fond commune. Les différents cas furent positionnés à partir de l'information disponible. Une analyse plus poussée de ces différents cas pourrait donner des résultats différents. Il n'en demeure pas moins que nous pouvons dégager de cette analyse globale des conclusions robustes.

Tendance lourde

Il ne fait aucun doute qu'une tendance lourde portée par l'affaiblissement dans l'application des règles coopératives alors que l'environnement concurrentiel devient de plus en plus intense, se dégage. Sur les onze (11) études empiriques, sept (7) sont positionnées dans le 3^e quadrant. Sur les quatre (4) autres, les coopératives sociales représentent un cas particulier autant parce qu'elles n'évoluent pas dans un environnement concurrentiel que parce qu'elles sont relativement jeunes (20 ans). Les coopératives coréennes ont également la particularité d'évoluer

dans un environnement fortement dominé par l'action gouvernementale. Finalement, les caisses acadiennes sont principalement caractérisées par la présence d'une double identité (ethnique et coopérative), l'une renforçant l'autre. Seul Agropur évolue dans un univers concurrentiel «normal» alors que les règles coopératives sont toujours hautement significatives.

Structure de holding : nécessité prendre en compte les différents cas de figure

A. Quadrant III

- o Les hypothèses et questions tirés des contributions théoriques sont suffisamment illustrés dans les études empiriques;
- Dans ce contexte, le développement (ou renforcement) d'une structure de holding qui s'ajoute au profil coopératif du quadrant III, ne peut qu'affaiblir davantage l'identité coopérative et accentuer le déséquilibre qui en résulte. Il n'en demeure pas moins que cette structure de holding puisse s'avérer nécessaire. Pour maintenir (ou re-développer) une identité coopérative, il faut cependant concevoir de nouveaux mécanismes qui lui redonne «sens et légitimité»;
- ÷ Ceci requiert que nous puissions démontrer qu'existe une plus-value associée au modèle coopératif en contexte concurrentiel. Cette plus-value doit s'appuyer sur l'existence d'avantages concurrentiels inhérents à la «génétique coopérative». Elle doit également dégager des avantages significatifs pour le membre qui doit retrouver la signification de son statut de propriétaire-usager;
- ≠ Le développement d'une structure de holding (dans le quadrant III) ajoute aux tensions internes et pousse la coopérative vers un point de rupture. Pour certains, ce point de rupture peut basculer vers un nouveau modèle coopératif qui fasse abstraction de l'idéologie coopératif. Il peut également avoir pour effet de pousser la coopérative sur la voie de la démutualisation. À cet égard, les expériences dans le secteur agricole et le secteur financier diffèrent largement.

B. Quadrant IV

- ⊃ Les conclusions que nous pouvons dégager sur ce quadrant sont forcément plus «risquées» car nous n'avons qu'un seul cas sur lequel nous appuyer. Nous croyons cependant celles-ci valables (les conclusions), d'abord parce qu'elles résultent de 60 ans d'histoire (Agropur fut créée en 1938), mais aussi parce qu'elles peuvent servir de point de départ pour d'autres études empiriques;
- Nous retrouvons chez cette coopérative ce que Chavez et Monzon appellent «une tendance auto-renforçante» :
 - mécanismes qui limitent le pouvoir de la technostucture;
 - transparence de l'information;
 - fluidité des rapports entre la base et la direction;
 - organisation et consolidation des intérêts et valeurs des membres;
- ÷ Dans un tel contexte (et profil d'organisation coopératif), la structure de holding s'avère un outil supplémentaire au profit de la plus-value coopérative;
- ≠ Pour aspirer à un tel profil, il nous faut cependant approcher sa gestion avec un modèle intégré, qui mette en valeur l'équilibre et la recherche d'une cohérence en symbiose avec la nature et structure coopérative;
- ≡ Il importe de rappeler ici que cette recherche d'une cohérence et d'un équilibre coopératif ne doit pas se faire au détriment d'une position concurrentielle «soutenable».

C. Quadrant I

- ∂ Dans le quadrant I, c'est l'équilibre initial qui est maintenue;
- Se pose cependant le problème d'un accroissement de la tension lorsque l'intensité concurrentielle s'accroît. Est-ce que la coopérative va glisser vers le quadrant III ou vers le quadrant IV ?
- ÷ Il est également possible d'envisager un glissement vers le quadrant II si seulement l'intensité d'application des règles coopératives diminue;
- ≠ Dans ce 1^e quadrant, le développement d'une structure de holding peut accentuer le glissement vers le quadrant II ou III, à moins que des mécanismes plus robustes de renforcement des règles coopératives soient mis en place, ce qui permettrait d'anticiper un déplacement vers le 4^e quadrant..

D. Quadrant II

- ∂ Dans le quadrant II, nous retrouvons un équilibre précaire et superficiel;
- Une coopérative dans ce quadrant risque de glisser rapidement vers le quadrant III et même de se démutualiser, dans la mesure où les règles coopératives n'ont pas véritablement de racines profondes;
- ÷ Dans un tel contexte, la mise en place d'une structure de holding peut accentuer une telle évolution.

E. Situation «hors marché»

- ∂ La situation des coopératives sociales italiennes reflète une demande non solvable. Mais les conditions de solvabilité de la demande peuvent évoluer. Ceci aura comme effet d'accroître les pressions de marché et obligeront les coopératives à intégrer de telles règles;
- De nouvelles tensions peuvent également résulter de la tendance naturelle à l'effritement des traits caractéristiques propres à l'identité coopérative. Comment gérer ces nouvelles sources de tension...

Comme nous pouvons le constater à la lumière de cette analyse, le questionnement sur l'impact des structures de holding coopératif ne se présente pas de la même façon que l'on soit dans l'une ou l'autre des positions de notre modèle.

Les craintes qu'inspirent la structure de holding doivent donc être considérées sérieusement. Il est cependant évident qu'une telle structure pose davantage problème dans la mesure où elle s'inscrit comme un facteur (parmi d'autres) au sein d'une tendance lourde.