

La relation coopérative-membres dans une coopérative laitière, le cas d'Agropur

Claude-André Guillotte, Professeur adjoint, IRECUS, École de gestion, Université de Sherbrooke

Résumé : Le modèle coopératif repose sur le principe que les usagers d'une coopérative agissent également à titre de propriétaires, de décideurs et de bénéficiaires. Inscrites dans un secteur soumis à de profondes mutations, les coopératives agricoles tendent à ajuster leur taille et leurs stratégies, voire la composition de leurs conseils d'administration et la répartition des droits de décision entre ces conseils, les gestionnaires et l'assemblée des membres. Ces transformations visent à mieux positionner les coopératives dans leur marché, mais elles sont susceptibles d'engendrer une dilution de la relation coopérative-membres. L'objectif de cet article est de décrire les mécanismes mis en place par Agropur, coopérative de producteurs laitiers, pour assurer la continuité de la relation coopérative qui l'unit à ses membres. Nous montrons que la structure d'animation et la structure démocratique d'Agropur tendent à favoriser le maintien des qualités de propriétaires, de décideurs et de bénéficiaires des usagers-membres. Les recherches précédentes suggèrent que l'accroissement de la taille des coopératives agricoles et de sa complexification tend à générer, chez les membres, des sentiments d'éloignement des centres de décisions et d'insatisfaction. Malgré une expansion rapide de ses actifs et l'internationalisation de ses activités, le cas d'Agropur suggère toutefois que le déploiement d'activités d'information, de formation, de consultation et de services-conseils à l'intention des membres constituent des atouts importants pour entretenir leur engagement coopératif et mettre en oeuvre des stratégies s'inscrivant en concordance avec la finalité de services aux membres des coopératives.

Abstract: The cooperative model is based on the principle that the users of a cooperative also act as owners, decision-makers and beneficiaries. As part of a sector undergoing profound changes, agricultural cooperatives tend to adjust their size and strategies, and even the composition of their boards of directors and the distribution of decision-making rights between these boards, managers and the members' meeting. These transformations are aimed at better positioning cooperatives in their market, but they are likely to lead to a dilution of the cooperative-adherent relationship. The objective of this article is to describe the mechanisms put in place by Agropur, a dairy producers' cooperative, to ensure the continuity of the cooperative relationship that unites it to its members. We show that Agropur's animation and democratic structures tend to favour the maintenance of the qualities of owners, decision-makers and beneficiaries of user-owners. Previous research suggests that the increase in the size and complexity of agricultural cooperatives tends to generate feelings of distance from decision-making centres and dissatisfaction among members. Despite a rapid expansion of its assets and the internationalization of its activities, Agropur's case suggests, however, that transparency and the development of information, training, consulting and advisory services for members are important assets for maintaining their cooperative commitment and implementing strategies that are consistent with the purpose of providing services to cooperative members.

Claude-André Guillotte is a professor in entrepreneurship at the Business School of the University of Sherbrooke. He is the Director of the Research and Education Institute for Cooperatives and Mutuals of University of Sherbrooke (IRECUS).

Acknowledgements : Dans cet article, l'auteur présente des résultats obtenus dans le cadre de sa thèse intitulée « La création de valeur coopérative : le cas Agropur ». Remerciement spécial à Josée Charbonneau, professionnelle de recherche à l'IRECUS, pour sa rigueur et son apport important à la révision, de même qu'à Simon Robert, Directeur coopération chez Agropur, et aux réviseurs pour leurs précieux commentaires.

Mots-clés : Relation coopérative-membres, coopératives agricoles, Agropur, structure démocratique, vie associative / **Keywords:** Cooperative-members relationship, agricultural cooperatives, Agropur, democratic structure, associative life

Introduction

Plusieurs facteurs influent sur la relation coopérative dans le secteur agricole depuis une quinzaine d'années : la mondialisation, le libéralisme, la concentration des entreprises de distribution et de transformation ainsi que le comportement des gestionnaires (Grau, Hockmann et Levkovych, 2015 ; Bijman et Iliopoulos, 2014 ; Duvaléix, Cordier et Hovelaque, 2003). Le recours à des alliances, à des partenariats ou à d'autres modes relationnels avec des acteurs externes à la coopérative s'est multiplié dans le but d'accroître les économies d'échelle, d'accéder à des capitaux et ainsi, de faire contrepoids à la concentration dans la grande distribution (Triboulet et Filippi, 2013). En contrepartie, les coopératives agricoles ont parfois cédé une partie du contrôle et de la propriété traditionnellement détenus par leurs membres et, conséquemment, une portion des bénéfices redistribués, à des investisseurs non-usagers (Chaddad et Cook, 2003; Nilsson, 1999). Cette concurrence de plus en plus marquée amène également certaines coopératives à créer ou acquérir des filiales capitalistes, parfois dans d'autres pays, ce qui n'est pas sans soulever des questions relatives à leur ancrage territorial et à leur relation avec les membres et non-membres (Bretos et Marcuello, 2017 ; Flecha et Ngai, 2014). Enfin, la baisse de participation observée dans la vie associative de grandes coopératives agricoles laisse croire que les coopérateurs délèguent progressivement la gestion de leur organisation à un petit groupe. La structure et la gestion de la coopérative se complexifiant, les membres se sentent éloignés des centres de décision, ce qui suscite des insatisfactions (Fulton, 1995 ; Österberg et Nilsson, 2009 ; Duvaléix *et al.*, 2003). Pour les membres, le défi de l'éloignement se traduit par une asymétrie d'information qui entraîne une difficulté d'évaluation du conseil d'administration et des gestionnaires (Österberg et Nilsson, 2009). Pour les gestionnaires, ce défi de l'éloignement prend deux formes. La première est liée aux difficultés de l'implication des membres dans les décisions stratégiques. La seconde, corollaire de la première, est liée à la difficulté d'obtenir un signal clair de l'association des membres, le manque d'implication pouvant envoyer des signaux diffus qui seront mal interprétés par les gestionnaires.

Des questions surgissent donc quant à la relation coopérative-membres dans les coopératives agricoles. Qu'en est-il de sa définition et de ses caractéristiques ? Afin d'explorer cette question, nous nous sommes intéressés aux mécanismes mis en place par Agropur Coopérative laitière (Agropur) pour maintenir sa relation coopérative avec ses membres, malgré les changements survenus dans son environnement et sa structure. Fondée en 1938, cette coopérative laitière canadienne a connu une croissance importante sur le marché canadien et nord-américain depuis le début des années 2000. Son développement s'appuie sur une diversification de ses produits et de ses marchés, laquelle s'est réalisée à la fois par le biais de fusions coopératives et d'acquisitions de filiales capitalistes. Quelles conséquences ces changements ont-ils eu sur sa relation avec ses producteurs-membres au Québec ? Cet article vise à illustrer la relation coopérative construite et maintenue au fil de l'évolution d'Agropur, par le biais des principes d'usager-propriétaire, d'usager-décideur et d'usager-bénéficiaire qui définissent la qualité de membres d'une coopérative.

L'article présente d'abord le contexte théorique entourant la définition traditionnelle de la relation coopérative-membres et certains des changements mentionnés dans la littérature en raison de la transformation des coopératives agricoles. Les mécanismes de consolidation de la relation coopérative-membres mis en place par Agropur sont abordés par la suite, après un bref détour sur la méthodologie de recherche. Nous concluons par une discussion sur les leçons tirées du cas Agropur au sujet des défis de l'application des principes coopératifs dans le contexte de croissance et d'internationalisation. Nous suggérons quelques pistes de recherches, considérant les changements susceptibles d'engendrer de nouvelles transformations dans l'environnement des coopératives agricoles.

Contexte théorique

La relation coopérative-membres représente un point de départ important pour comprendre la spécificité du modèle des coopératives agricoles. Elle permet, en effet, de préciser les qualités et le rôle associés au statut de membre en plus de préciser la finalité des coopératives. Nous nous attachons ainsi à définir ces qualités du statut de membre d'un point de vue théorique avant d'aborder les transformations observées dans les coopératives agricoles au cours des dernières années.

Relation coopérative-membres

La relation coopérative-membres peut être définie selon trois principes pratiques : les principes de l'utilisateur-proprétaire, de l'utilisateur-décideur et de l'utilisateur-bénéficiaire (Dunn, 1988). D'abord identifiés par le United States Department of Agriculture (USDA) pour définir les coopératives agricoles américaines (Birchall, 2005), ces principes ont été progressivement acceptés pour caractériser la relation particulière qui unit les membres à leur coopérative (Ortmann et King, 2007). Selon ces principes, les usagers de la coopérative sont les personnes qui (1) possèdent et financent la coopérative par le biais de l'acquisition de parts, (2) en contrôlent les stratégies sur une base démocratique et (3) en retirent des bénéfices en fonction de leur usage de la coopérative (Dunn, 1988; Barton, 1989).

Le principe de l'utilisateur-proprétaire se reflète dans le principe juridique dit de double qualité du « coopérateur », lequel relie à la part sociale la qualité de membre, mais également celle d'utilisateur participant à l'activité de la coopérative (Papon-Vidal, 2000; Francoual, 2017). D'un point de vue tant théorique que juridique, il existe ainsi un lien clair entre la propriété coopérative et son usage (Francoual, 2017; Hérail, 2000). La coopérative développe des activités économiques utiles à ses membres et ces derniers s'engagent, en contrepartie, à participer à ses activités. Elle existe donc dans l'intérêt de ses membres et ses relations avec les tiers sont règlementées afin de préserver son rôle de service pour ceux-ci (Hérail, 2000; Dunn, 1988). Ce principe suppose également que les opérations et le développement d'une coopérative sont financés par le capital social de ses membres, que ce soit par leur acquisition de parts ou par les bénéfices non redistribués (Nilsson, Svendsen et Svendsen, 2012; Cook, Burrell & Iliopoulos, 2008). Or, tel que le précisent Cook *et al.* (2008), cette caractéristique du financement coopératif limite l'accès au capital, ce qui est susceptible de réduire leur capacité d'investissement.

Le principe de l'utilisateur-décideur se traduit, pour sa part, dans la nature démocratique de la coopérative, laquelle déconnecte droit de vote et quantité de capital détenue, mais jumelle à ce droit de vote des droits d'information. Les statuts coopératifs précisent les modalités de l'expression de la volonté de l'association de membres et les conditions dans lesquelles elle s'exerce de même que la structure et les mécanismes assurant la gouvernance démocratique de la coopérative (Francoual, 2017). Le principe démocratique est un élément clé de l'entreprise coopérative; un système de gouvernance démocratique « qui fonctionne bien » est ce qui permet d'assurer que la coopérative répond adéquatement aux intérêts de ses membres (Österberg et Nilsson, 2009). Bhuyan (2007) précise d'ailleurs que la probabilité qu'un membre quitte sa coopérative s'accroît lorsqu'il considère que sa voix n'est pas prise en compte dans la prise de décisions. Or, une prise de décision collective appropriée requiert un important investissement en temps et en énergie de la part des membres, lequel investissement n'est pas forcément uniforme pour tous (Österberg et Nilsson, 2009). Certains chercheurs observent que, dans les grandes coopératives, le pouvoir décisionnel tend à s'éloigner des membres vers les gestionnaires, en raison de l'hétérogénéité croissante du sociétariat au cours du cycle de vie des coopératives, de la complexification de leurs opérations et, dans certains cas, de l'internationalisation de leurs activités (Hind, 1999 ; Borgen, 2001 ; Fulton et Giannakas, 2013 ; Österberg et Nilsson, 2009).

Le troisième principe, celui de l'utilisateur-bénéficiaire, se décline notamment par la distribution des excédents. Celle-ci prend la forme d'une ristourne coopérative accordée aux membres en proportion des opérations réalisées avec la coopérative. L'excédent comptable n'est toutefois pas entièrement redistribué aux membres : des réserves légales sont constituées pour faire face aux aléas économiques et une partie des excédents est généralement conservée à des fins de capitalisation et de développement de la coopérative et, parfois, utilisée pour rémunérer les parts sociales sous la forme d'un intérêt (Duvaleix *et al.*, 2003; Francoual, 2017).

Les modalités de distribution des excédents réalisés par la coopérative, à savoir le mécanisme des ristournes, ainsi que la répartition paritaire du pouvoir sont directement liées à l'engagement contractuel des associés envers leur société. Les ristournes coopératives ressemblent à des revenus distribués par la société en fin d'exercice, en fonction des résultats de celle-ci. Il existe cependant une différence fondamentale avec les sociétés capitalistes dans la mesure où le montant de ces ristournes dépend du « volume des relations contractuelles » entre la coopérative et chacun de ses membres. (Hérail, 2000, p. 54)

Si le principe d'usager-bénéficiaire est généralement lié à la distribution des excédents aux membres, des bénéfices d'ordre non-financiers peuvent également être associés à la coopérative. Certaines recherches spécifiques sur les coopératives agricoles, par exemple, établissent un lien direct entre la satisfaction des membres envers leur coopérative et la rentabilité de leur propre entreprise agricole et le niveau de services qui leur sont offerts par la coopérative en complément de leurs « relations contractuelles » (Österberg et Nilsson, 2009). D'autres mettent en évidence le rôle social ou encore le rôle de régulateur joué par les coopératives (Duvaleix *et al.*, 2013 ; Iliopoulos, 2014).

Les récentes transformations qui ont eu cours dans de nombreuses coopératives, notamment celles du secteur agroalimentaire, bousculent la simultanéité de l'usage, de la propriété, du contrôle et de l'accès aux bénéfices. Ces aménagements calculés des principes coopératifs font toutefois écho à une nécessité, pour les coopératives, de se positionner efficacement sur le marché qui les concerne, dans l'intérêt de leurs membres.

Changements observés dans la relation coopérative-membres des coopératives agricoles

Les importants changements qui se sont produits dans l'environnement des coopératives agricoles ont entraîné un certain nombre de modifications dans la relation qui les unit à leurs membres. Des réaménagements importants de leur structure de gouvernance et de leur structure de propriété ont eu lieu, lesquels ont également entraîné des modifications dans la redistribution des excédents (Bijman, Hanish et van der Sangen, 2014; Chaddad et Cook, 2003; Iliopoulos, 2014; Chaddad et Iliopoulos, 2012; Koulytchizky et Mauget, 2003; Fulton, 1995; Fulton et Giannakas, 2013).

Afin d'acquérir le capital financier nécessaire pour leur croissance et le maintien de leur compétitivité, les coopératives agricoles adoptent des stratégies de capitalisation qui génèrent des modifications de leurs droits de propriété. Chaddad et Cook (2004) proposent une typologie des coopératives agricoles en fonction de leurs droits de propriété. Les chercheurs situent les nouveaux types de coopératives agricoles en deux catégories selon que leurs droits de propriété demeurent exclusivement réservés aux membres ou non. Dans le premier cas se trouvent, en plus des coopératives traditionnelles, (1) les coopératives d'investissement proportionnel, (2) les coopératives de membres-investisseurs et (3) les nouvelles générations de coopératives. Dans le premier type de ces coopératives, il est attendu des membres qu'ils investissent dans la coopérative proportionnellement à leur usage, par l'acquisition de parts coopératives. Les excédents sont redistribués en fonction de cet usage également. Les coopératives de membres-investisseurs, pour leur part, distribuent les excédents proportionnellement à l'usage en plus de verser des intérêts sur les parts d'investissement acquises par les membres. Enfin, les nouvelles générations de coopératives, surtout présentes aux États-Unis, lient les parts du capital social aux droits de livrer le produit agricole. Ces droits de livrer sont commercialisables et leur valeur fluctue selon le marché. Les coopératives qui conservent l'exclusivité des droits de propriétés à l'intention de leurs membres peuvent également développer des stratégies d'investissement dans des entreprises privées ou par le biais d'alliances stratégiques (Iliopoulos, 2014).

Les coopératives qui ont épuisé ces options de financement interne se trouvent face à une décision complexe, celle d'acquérir du capital de la part d'investisseurs non-usagers (Chaddad et Cook, 2004). Cette décision, prise par un nombre croissant de coopératives agricoles, se décline selon les deux modèles suivants : (1) coopératives détenant des entités à but lucratif et (2) coopératives à capital-investissement. Dans le premier cas, les membres peuvent acquérir des actions dans des entités légalement séparées, détenues partiellement ou entièrement par leur coopérative. Leur capital n'est donc pas investi dans la coopérative directement, mais plutôt dans des sociétés de fiducie ou des filiales appartenant en tout ou en partie à leur coopérative. Dans le deuxième cas, de nouvelles catégories de parts sont émises à l'intention d'investisseurs externes, non-membres de la coopérative. Ces différentes formes d'aménagements dans la structure de propriété de la coopérative permettent généralement de maintenir le contrôle décisionnel de la coopérative entre les mains des membres-usagers.

En plus des changements générés par ces divers arrangements organisationnels, certains changements s'opèrent également dans les structures de gestion. Bijman *et al.* (2014) notent une modification du rôle traditionnel du gestionnaire qui consistait à mettre en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration. Certaines tâches exécutives réservées au conseil d'administration sont désormais déléguées à un ou plusieurs gestionnaires

professionnels. Cette délégation entraîne, dans son sillage, un déplacement d'une partie du contrôle décisionnel de l'assemblée générale vers le conseil d'administration, accordant à ce dernier un plus grand pouvoir décisionnel et menaçant ainsi le contrôle décisionnel traditionnellement détenu par les membres (Österberg et Nilsson, 2009). Parallèlement, Bijman *et al.* (2014) observent l'intégration de non-membres sur les conseils d'administration, lesquels représentent parfois les investisseurs qui les désignent ou sont choisis par l'assemblée générale sur recommandation du conseil d'administration pour l'obtention d'expertises. Les conseils de surveillance, là où ils sont requis, ont aussi parfois recours à des spécialistes.

L'introduction du vote proportionnel s'est également répandue dans les coopératives comptant de nombreux membres, dans les endroits où la législation le permet. Ce droit de vote peut être établi proportionnellement au volume des relations contractuelles réalisées par les membres ou en fonction de leur apport en capital (Bijman *et al.*, 2014). Étant donné les variations en taille des exploitations agricoles membres, cette disposition vise à favoriser l'équité aux dépens, dans certains cas, de la règle égalitaire incarnée par le principe d'un membre, un vote. Cette façon de faire vise à réduire les conflits d'intérêts entre les membres lorsque leur usage de la coopérative varie (Fici, 2010). Certaines coopératives comptant une plus grande hétérogénéité de leurs membres, lesquels proviennent parfois de territoires différents ou œuvrant dans des filières distinctes, ont également mis en place des conseils des membres. Les sociétaires élisent les membres de ces conseils, lesquels remplacent alors l'assemblée générale annuelle formelle et assument les pouvoirs normalement dévolus à l'assemblée. Les conseils de membres deviennent des alliés importants du conseil d'administration, en ce sens qu'ils peuvent lui transmettre les opinions des membres qu'ils représentent.

De toute évidence, ces changements dans les mécanismes et structures de gouvernance modifient les relations entre les coopératives et leurs membres. Dans de telles circonstances, la capacité pour une organisation à rester centrée sur sa finalité, soit agir au mieux-être socio-économique de ses membres (Filippi, 2013), dépend fortement de sa capacité à maintenir le lien existant entre la propriété, le contrôle, les bénéficiaires et ses usagers-coopérateurs.

Méthodologie

Afin d'explorer les modalités associées à la relation coopérative-membres chez Agropur, nous avons opté pour une étude de cas (Yin, 2009). Cette méthodologie permet d'étudier un phénomène dans son contexte - ici, la relation bidirectionnelle qui lie les membres d'Agropur et leur coopérative - afin de mieux le comprendre (Prévoist et Roy, 2015). Notre étude de cas s'appuie sur la conception de la relation coopérative telle que définie par les membres d'origine, soit les membres du Québec. La relation avec les nouveaux membres ou avec les producteurs fournisseurs des entreprises acquises n'a pas fait l'objet de la recherche actuelle.

Étendue sur une période de six années et fondée sur 33 entrevues semi-dirigées et quatre groupes de discussion avec des administrateurs, dirigeants et membres de la coopérative ainsi que la participation à 61 activités de la coopérative (assemblées annuelles, réunions d'animateurs, ateliers avec le conseil d'administration), nos résultats s'appuient sur les perceptions d'un nombre diversifié d'acteurs et les données colligées dans diverses sources d'informations. L'objectif est donc de faire émerger une conception de la relation coopérative telle que vécue par les membres. Les participants ont été invités à s'exprimer sur des thèmes tels que la relation coopérative, les fondements coopératifs, le rôle des membres dans leur coopérative à titre de propriétaires, décideurs et bénéficiaires (Desroche, 1976 ; Dunn, 1988).

Une analyse thématique des résultats a été réalisée de façon itérative et enrichie au fil de la collecte de données (Miles et Huberman, 2003). Ce réinvestissement continu s'est poursuivi jusqu'à ce que de nouvelles données n'enrichissent plus les caractéristiques de la relation coopérative. Cette méthodologie permet l'émergence d'une compréhension riche de la réalité des acteurs. Le corollaire, qui constitue une limite inhérente à la démarche, se situe dans l'obtention de résultats s'appuyant uniquement sur les propos d'acteurs directement liés à l'organisation mère. La caractérisation de la relation coopérative chez Agropur propose néanmoins une compréhension élargie du rapport adhérent-coopérative dans une coopérative agricole de grande taille selon les trois principes pratiques identifiés par Dunn (1988), soit d'usager-propriétaire, d'usage-décideur et d'usager-bénéficiaire. Ces résultats ont fait l'objet de validation par un groupe de discussion tenu chez Agropur.

Agropur, coopérative laitière

Les coopératives agricoles se regroupent sous trois grandes familles en fonction de leur rôle premier : (1) la commercialisation de produits transformés, (2) l'approvisionnement à la ferme et (3) les services aux producteurs comme le transport, l'entreposage, le crédit ou les assurances (Ortmann et King, 2007). Fondée il y a plus de huit décennies, Agropur regroupait à l'origine 81 membres. Elle fut l'une des premières coopératives laitières à vocation régionale (Saint-Pierre 2014) à compter des membres dans plus d'une paroisse et à agir à titre de coopérative régionale (Saint-Pierre, 2014). Dès le départ, Agropur a été créée afin d'augmenter le contrôle de ses membres dans la chaîne de valeur par la mise en commun du transport et des activités de transformation. Cette organisation coopérative visait à accroître le pouvoir de négociation des membres-producteurs et à réduire leur vulnérabilité face à la variation des prix et à la mainmise des transformateurs sur l'industrie.

Depuis 1989, Agropur se concentre sur ses activités de commercialisation, lesquelles incluent la transformation de produits laitiers et leur mise en marché. Ses activités commerciales consistent en la transformation laitière sous plusieurs formes : fromages (communs et fins), yogourts, lait de consommation, beurre, crème glacée et ingrédients laitiers. La coopérative transforme plus de 6 milliards de litres de lait annuellement dans ses 40 usines réparties au Canada et aux États-Unis (Agropur, 2018). Elle occupe le 19^e rang des plus importants transformateurs laitiers mondiaux (Rabobank, 2019) avec des actifs d'une valeur totale de 4,6 milliards \$ CDN.¹ Sa main-d'œuvre se compose de 8 000 employés.

Le nombre de membres d'Agropur a connu une baisse au cours des 30 dernières années, passant de 4 620 en 1990 à 3 200 en 2019 (Saint-Pierre, 2014). Ses membres sont désormais répartis dans quatre provinces canadiennes, bien que la majorité d'entre eux provienne toujours du Québec. Depuis 2014, à la suite de fusion et de regroupements coopératifs, un peu plus de 300 membres résidant au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve ont été intégré au sociétariat d'Agropur. Cette diminution du nombre de membres découle en partie de la transformation du paysage des fermes laitières au cours des dernières décennies. De 1971 à 2011, 82 % des fermes laitières ont disparu au Québec (Groupe AGECO, 2014). Selon Statistiques Canada (2017), cette diminution du nombre de fermes laitières suit la même tendance que celle des exploitations agricoles au Canada, lesquelles sont passées de 280 000 en 1991 à 193 492 en 2016. Dans le secteur laitier canadien, cette diminution se reflète par un nombre total de fermes comptant une activité laitière se chiffrant à 12 895 fermes en 2016 comparativement à 14 623 en 2011. Cela dit, la production laitière a augmenté de 8,7% durant ces mêmes cinq années.

Ce phénomène de diminution de nombre de fermes et de la croissance de la production s'explique par le regroupement des exploitations agricoles et, conséquemment, de l'augmentation de leur taille. Le nombre moyen de vaches laitières par ferme a aussi connu une hausse passant de 65 en 2011 à 76 en 2016, une tendance qui s'observe depuis plusieurs années (Statistiques Canada, 2017). Les dernières données recueillies chez Agropur en 2018 font état d'une moyenne de 85 vaches laitières par exploitation. Les membres résidant dans les provinces maritimes affichent une moyenne légèrement plus élevée du nombre de têtes par ferme que les membres du Québec.

Cette diminution du nombre de membres d'Agropur contraste avec la croissance de son chiffre d'affaires (de 4,7 milliards \$ en 2014 à 6,7 milliards \$ en 2018) et de la valeur de ses actifs (3,2 milliards \$ en 2014 à 4,6 milliards \$ en 2018) (Agropur, 2018). La coopérative a connu une importante croissance grâce à une série de fusions, de regroupements et d'acquisitions. La proportion de lait transformée provenant de ses membres est demeurée « relativement constante » au cours des dernières années, à l'échelle de ses activités au Canada (Répondant # 31 - gestionnaire). Néanmoins, on observe une diminution importante de la proportion de lait produite par les membres sur l'ensemble du chiffre d'affaires de la coopérative. Cette situation s'explique notamment par l'acquisition, par Agropur, d'une série d'entreprises de transformation laitière tant au Canada qu'aux États-Unis. C'est du côté étatsunien qu'on observe la croissance la plus importante de son chiffre d'affaires. En 2018, Agropur a réalisé

¹ Tous les montants sont en dollars canadiens.

3,8 milliards de ses revenus au Canada, et 2,9 milliards \$ aux États-Unis, comparativement à 3 milliards au Canada et 1,7 milliard \$ aux États-Unis en 2014 (Agropur, 2018).

Agropur et l'industrie laitière canadienne dans le contexte d'un système de gestion de l'offre

Ce développement récent d'Agropur s'inscrit dans le contexte de l'industrie laitière canadienne, structurée autour d'un système de contingentement qui prend la forme de quotas répartis parmi les producteurs laitiers à l'échelle des provinces. Ce système de gestion de l'offre a été mis en place entre 1970 et 1975 dans le but de faire correspondre l'offre à la demande intérieure. Il permet aux producteurs laitiers canadiens de vendre leur lait à un prix stable. Pour les producteurs, le système de gestion de l'offre signifie un plafonnement du droit de produire. Ce plafonnement entraîne une rareté de quotas et, corollairement, une hausse des prix de ces quotas. En 2019, ce prix fixé par règlement est établi à 24 000\$ (Assemblée nationale du Québec, 2019).

Le système de gestion de l'offre canadien a été complété, au début des années 1980, par l'établissement d'un plan conjoint entre les transformateurs et les producteurs laitiers du Québec. Il s'agit d'une mise en commun par les producteurs laitiers de toutes les ventes planifiées de lait. Ce système fixe un prix moyen pour les livraisons de lait. Les Producteurs de lait du Québec (PLQ), le syndicat des producteurs laitiers, négocient des ententes avec tous les transformateurs, incluant Agropur, dans une convention provinciale (PLQ, 2019). Ce plan conjoint entraîne une modification de la relation coopérative qui unit Agropur à ses membres dans un de ses attributs fondamentaux : la relation d'usage. Le lait des producteurs étant dirigé vers une usine déterminée par PLQ, le lait des membres d'Agropur n'est pas nécessairement acheminé vers une des usines de la coopérative. Le lait produit par les membres d'Agropur peut ainsi être transformé et commercialisé par Agropur autant qu'il peut l'être par un autre transformateur laitier du Québec. L'activité de la coopérative semble ainsi devenir indépendante de l'activité de ses membres. Ces règles du jeu posent d'importants défis au modèle coopératif agricole : le producteur laitier devient « davantage l'usager d'un système de mise en marché que d'une coopérative » (Côté et Vézina, 1989, p. 13). Si, en théorie, les coopératives agricoles dépendent de la production supplémentaire de leurs membres pour s'approvisionner et soutenir leur croissance en contexte d'internationalisation (Grau *et al.*, 2015), cette situation ne peut s'appliquer dans le contexte d'un système de gestion de l'offre.

Ces accords de mise en marché ont été reçus brutalement par les dirigeants d'Agropur. Considérant les effets de ces accords sur sa relation avec ses membres, la coopérative a dû s'adapter. Ses membres ont convenu que la coopérative conserverait le traitement de leur paie de lait en fonction de leur production, de façon à maintenir une certaine forme de lien d'usage. Ainsi, encore aujourd'hui, il existe une relation économique, bien que non-contractuelle, entre les membres et leur coopérative. Il a toutefois été convenu que, dans l'éventualité d'une cessation du plan conjoint, les producteurs-membres d'Agropur reprendront leur livraison directe à la coopérative.

Cet ensemble particulier de règles encadrant le secteur laitier a mené Agropur à fermer son sociétariat dans les années 1990. Le refus d'accueillir de nouveaux membres s'est imposé, selon les répondants, en raison de l'impossibilité d'obtenir du lait supplémentaire et de transformer davantage de lait. L'accueil d'un nouveau producteur ne générerait ainsi aucun apport pour la coopérative et la communauté des membres (Côté, 1990), ce qui est contraire au principe d'usager-propriétaire.

L'industrie laitière dans un contexte mondialisé et la stratégie d'Agropur

Le système laitier canadien se retrouve également sous pression en raison des accords internationaux de libre-échange. Au cours des dernières années, trois accords importants, non complètement mis en œuvre, sont venus modifier l'équilibre mis en place par les quotas. L'Accord économique et commercial global avec l'Europe, le Partenariat Transpacifique et l'Accord Canada-États-Unis-Mexique facilitent l'accès au marché canadien d'une plus grande proportion de produits laitiers en provenance des différents partenaires. L'ouverture du marché canadien aux géants internationaux de l'industrie laitière, par l'abaissement des droits de douane, annonce une reconfiguration. La gestion de l'offre remise en question, la balance commerciale canadienne négative, la concentration de la transformation au Canada (trois organisations se partagent environ 85% de la transformation

laitière au Canada) et dans le monde ainsi que les accords internationaux en cours de négociation imposent aux entreprises de faire des choix stratégiques.

En réaction à cette mondialisation, Agropur a adopté une stratégie de croissance s'appuyant sur le développement de ses activités au Canada et aux États-Unis. À l'instar de la stratégie d'internationalisation déployée par Mondragon, groupe coopératif industriel basque au sein duquel les travailleurs sont les membres, la stratégie d'Agropur peut être qualifiée de « multi-localisation » (Flecha et Ngai, 2014). Cette stratégie de croissance s'appuie notamment sur l'acquisition de filiales capitalistes à l'étranger. Bien que des chercheurs s'interrogent sur la légitimité de cette stratégie d'un point de vue des principes coopératifs, Flecha et Ngai (2014) soutiennent que cette stratégie de multi-localisation a permis à Mondragon de conserver, voire d'accroître, les emplois à l'étranger sans que cela ne soit fait au détriment des emplois locaux, conséquence typique d'une stratégie de délocalisation. En filigrane de cette expansion internationale, la question du statut des travailleurs non-membres dans les filiales de Mondragon à l'étranger met en évidence le dilemme auquel s'exposent les coopératives qui s'internationalisent.

Agropur semble ainsi avoir opté pour une stratégie de multi-localisation. Au Canada, la coopérative a procédé à des fusions et des regroupements qui ont permis l'adhésion de nouveaux membres, ainsi qu'à une série d'acquisitions de sociétés privées. Cependant, le développement potentiel au Canada est restreint par le système de gestion de l'offre. Aux États-Unis, marché moins régularisé qu'au Canada et de plus grande taille, Agropur a réalisé une série d'acquisitions d'entreprises privées. Ce déploiement a permis de maintenir le niveau de transformation de la production laitière sur le territoire d'origine de la coopérative et le développement des infrastructures privées laisse penser que la transformation du lait de producteurs fournisseurs des entreprises acquises par Agropur a été maintenue, bien que cette question n'ait pas été explorée dans le cadre de notre recherche. Les raisons pour lesquelles les fournisseurs des entreprises privées n'ont pas été admis en tant que producteurs-membres d'Agropur n'ont pas non plus été explorées dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, il est possible de penser que certaines barrières identifiées par Bretos et Marcuello (2017) en ce qui concerne l'internationalisation des coopératives ne sont pas étrangères à la non-conversion des entreprises acquises en coopératives. Les auteurs mentionnent en effet que des barrières notamment légales, culturelles et économiques peuvent restreindre la capacité des coopératives à étendre leurs activités internationales sous la forme coopérative.

En somme, la situation d'Agropur expose un certain nombre de défis auxquels la coopérative a été confrontée au cours de son évolution récente. L'altération de la relation d'usage engendrée par les mécanismes de distribution du lait mis en place au Québec remet en question un des principaux attributs de la relation coopérative-membres. De plus, la croissance et l'internationalisation d'Agropur renforce l'idée que les membres deviennent davantage des « usagers d'un système de mise en marché » que de la coopérative, comme le précisent Côté et Vézina (1989). La section suivante illustre les mécanismes mis en place par Agropur pour maintenir sa relation avec ses membres.

Les mécanismes de renforcement de la relation coopérative-membres chez Agropur

Notre recherche vise à explorer la relation coopérative actuelle entre les membres et Agropur dans le contexte que nous venons de décrire, contexte où l'application des principes coopératifs est mise à l'épreuve. La présente section explique comment Agropur, s'emploie à actualiser et enrichir sa relation avec ses membres sur les aspects de la propriété, du contrôle et des bénéfices. Plusieurs des éléments qui suivent ont été relevés par Côté (2006). Nous nous concentrons à présenter les aménagements récents et certains moments qui ont marqué la trajectoire de la coopérative depuis 2013.

Modulations de la relation d'utilisateur-proprétaire

Tel qu'évoqué plus haut, la relation d'usage entre Agropur et ses membres s'est vue altérée par le plan conjoint de la distribution du lait des producteurs québécois. La livraison du lait des membres directement vers les usines d'Agropur n'est plus assurée, mais la coopérative a choisi de maintenir son système de paiement du lait à ses membres en fonction de leur production. Cette décision permet de conserver une relation d'usage informelle entre les membres et leur coopérative, laquelle reprendrait de façon effective si le système de gestion de l'offre venait à

La relation coopérative-membres dans une coopérative laitière, le cas d'Agropur

cesser. Il est donc possible d'affirmer que, malgré les changements survenus dans son environnement, les membres d'Agropur ont réussi à maintenir leur statut d'utilisateurs.

Dans l'optique de préserver également leur statut de propriétaires, la stratégie de croissance d'Agropur a d'abord été financée par ses membres. La coopérative souhaitait ainsi « [faire] travailler l'argent des membres et non celle des banquiers » (Répondant # 21 - administrateur). Les membres ont été appelés à capitaliser la coopérative par l'entremise de leurs ristournes, lesquelles leur sont maintenant remises en partie au comptant (25%) et en partie sous la forme de placements (75%) (Agropur, 2018). Cette capitalisation se traduisait, en 2013, dans le très faible endettement à long terme de la coopérative: 214 000 \$ de dettes à long terme sur des actifs de 1,56 milliard \$ (Agropur, 2013).

Malgré cette capitalisation par les membres, le recours à des capitaux externes s'est révélé nécessaire pour réaliser les fusions et acquisitions. Cette stratégie de déploiement s'alignait sur la volonté des membres, exprimée lors d'une consultation stratégique: « les membres voient les fusions et acquisitions comme les principaux vecteurs de croissance. Les membres rappellent toutefois la nécessité de faire preuve de prudence ou de réserve lors de telles acquisitions. » (Agropur, 2013, p. 7). Une fois cette direction donnée, la coopérative devait se donner les moyens de ses ambitions. Plusieurs avenues s'offraient pour financer les éventuelles fusions et acquisitions : emprunts, privatisation d'une partie des actifs pour lever des capitaux en bourse ou encore, émission d'obligations publiques.

Suite à un processus de réflexion sopesant les avantages et les inconvénients des différentes options de financement échelonné sur trois ans, le conseil d'administration a procédé à l'émission de capital privilégié souscrit par un syndicat bancaire regroupant la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), institution qui gère l'épargne publique québécoise, la Banque Nationale, le Fonds de solidarité, Investissement Québec, Capital régional et coopératif Desjardins et Fondation CSN. Ce syndicat détient pour 770 millions \$ de parts privilégiées de premier rang dans le capital d'Agropur. Conformément à la volonté des membres, Agropur a refusé d'offrir un droit de vote aux investisseurs ou de permettre toute forme de croissance de la valeur du placement, comme c'est le cas pour les membres. Ainsi, ces parts non-votantes portent un dividende cumulatif sans date de maturité et sont rachetables sur décision du conseil d'administration. À titre de comparaison, au bilan de la coopérative à la fin de 2018, l'avoir collectif des membres s'élève à 1,54 milliard \$ du capital, sur un actif total de 4,6 milliards \$.

Le recours au capital externe a déclenché une période de réflexion sur la nature du statut de propriétaire au sein de la coopérative. Certains membres ont évoqué le souhait de participer comme financier-investisseur avec le syndicat bancaire. Le conseil d'administration, tant dans les réunions d'animateurs qu'aux assemblées générales et extraordinaires, a initié une réflexion sur le statut du producteur-membre et de la nature de sa relation avec sa coopérative en avançant l'idée que le fait, pour un membre, d'investir des capitaux dans la coopérative sans lien avec l'usage entraînerait une modification substantielle de son statut. Le producteur laitier deviendrait à la fois membre-coopérateur et investisseur. Si le retour sur son investissement devenait supérieur à ses revenus de production laitière, le producteur se transformerait d'abord en investisseur au sein de la coopérative, ce qui serait susceptible d'altérer ses intérêts lors de la prise de décision. En conséquence, les priorités d'Agropur pourraient s'en trouver affectées. À l'inverse, tant et aussi longtemps que le retour sur son investissement demeure inférieur à sa paie de lait et sa ristourne, son intérêt premier demeure dans la production de lait. Le sujet a fait l'objet d'un débat lors d'une assemblée générale extraordinaire et les membres ont finalement décidé de maintenir les investissements des membres proportionnels à leur production.

Par conséquent, bien que les membres détiennent des parts de placement, des mesures ont été prises à l'interne afin de maintenir la prépondérance de la relation de propriétaire-utilisateur qui unit les membres à leur coopérative. Les parts détenues par des acteurs non-utilisateurs de la coopérative diffèrent, pour leur part, de celles réservées aux membres-producteurs en ceci qu'elles excluent le droit de voter. Cette distinction renforce la perception qu'ont les membres d'Agropur d'en être les propriétaires uniques, malgré les parts détenues par ces non-membres. De cette conception découle des particularités auxquelles les membres identifient des droits, mais surtout une série d'obligations, dans une logique bidirectionnelle. Les membres acceptent qu'il faille « s'occuper » de leur coopérative, comme leur coopérative « s'occupe » d'eux (Répondant #42 – membre). L'expression « s'occuper » se

traduit par l'idée d'agir en propriétaire, soit de s'informer, de questionner, mais également de produire du lait de qualité. Ce statut d'usager-propriétaire est également renforcé par la structure de gouvernance coopérative et les pratiques démocratiques mises en place au sein de la coopérative.

Modulations de la relation d'usager-décideur

Sur le plan de la gouvernance et de l'exercice du pouvoir décisionnel, Agropur respecte sensiblement la structure démocratique traditionnelle d'une coopérative, à savoir une assemblée générale qui élit un conseil d'administration responsable de l'administration de la coopérative et de l'embauche de la direction générale. Le pouvoir décisionnel demeure exclusif aux producteurs-membres. Chaque membre possède un vote et seuls des producteurs peuvent être élus administrateurs. Les investisseurs en capital privilégié, les gestionnaires et les producteurs non-membres ne peuvent ni voter, ni se faire élire. Encore en 2019, les 12 membres du conseil d'administration d'Agropur sont des producteurs laitiers membres de la coopérative.

La dimension décisionnelle de la relation coopérative chez Agropur présente certaines particularités. D'abord, comme la taille de la coopérative et son déploiement dans différents marchés requièrent des expertises spécifiques, le conseil d'administration invite désormais des administrateurs externes possédant une expertise sur différents sujets, comme les marchés agricoles mondiaux, la transformation manufacturière ou encore la finance, à participer à leurs rencontres. Bien que sans droit de vote officiel, la pratique est d'inclure ces administrateurs sur une base d'égalité et de transparence totale. Ces invités participent à toutes les discussions, ont la liberté de s'exprimer et de se prononcer sur tous les enjeux dont le conseil d'administration est responsable. Ils participent à toutes les activités de la coopérative qui concernent le conseil d'administration. La pratique au sein du conseil d'administration est la recherche de consensus, et l'expertise de ces membres invités est recherchée. À défaut de consensus, la décision est reportée. Ainsi, le poids des mots est le même pour toutes les personnes présentes autour de la table, même si le vote est réservé aux producteurs.

Par ailleurs, les membres exercent leur droit de vote en fonction de leur territoire de résidence : un délégué est élu pour chacun de ces territoires afin de représenter les intérêts des membres votants à l'assemblée générale annuelle. Le choix des délégués s'effectue dans le cadre d'assemblées régionales, où le taux de participation avoisine généralement 25 % des membres de chaque région. Ces délégués élisent les administrateurs à l'assemblée générale : dix membres sont élus à raison d'un par territoire et deux membres sont élus au suffrage universel des délégués présents à l'assemblée. Plus de 70% des délégués élus assistent à l'assemblée générale. Il s'agit d'ailleurs d'un moment fort de la vie démocratique d'Agropur. La période de questions de l'assemblée générale se distingue par sa transparence : aucun sujet n'est écarté. Deux périodes de questions sont prévues : la première porte sur le rapport annuel des activités et la seconde, sur la coopérative et sa vie associative. Des membres apportent leurs préoccupations sur leur réalité de producteurs, les résultats de la coopérative et les tendances de l'industrie laitière. Ces périodes de questions ne prennent fin qu'après épuisement des questions, ce qui fait qu'il n'est pas rare qu'elles s'étendent sur plus d'une heure.

Une autre particularité touche la circulation de l'information par le biais de sa structure d'animation. Un comité de solidarité, composé, des membres du conseil d'administration a pour mandat d'organiser la vie associative et de superviser un réseau d'animateurs (Côté, 2006). Créé en 1949, ce réseau agit en parallèle de la structure élective et est assuré par les membres. Il voit à la transmission de l'information de la coopérative vers les producteurs et vice-versa. Fondé sur le principe coopératif d'éducation, de formation et d'information, le réseau a pour objectif d'informer et de consulter les membres, d'animer la vie associative et de renforcer les liens entre les membres. Chaque année, plus de 80 réunions sont tenues avec les producteurs-membres. Le taux de participation à ces réunions, bien que variable d'une année à l'autre, demeure enviable : en moyenne, 25% des membres participent aux activités régionales et 40% aux rencontres d'animateurs. Les assemblées régionales ainsi que les rencontres d'animateurs de la coopérative permettent aux membres de s'informer et de formuler des questions et des recommandations à l'intention du conseil d'administration et de la direction. Le calendrier de la vie associative, le portail des producteurs membres et les infos-lettres régulières offrent de l'information en continu.

L'efficacité de ce système interne de circulation de l'information permet aux membres de participer activement à la prise de décisions importantes. Le lancement de la marque de yogourt canadienne, iögo, en 2012, illustre bien son importance. Agropur s'était lancée, depuis quelques années, dans la commercialisation de la marque Yoplait, détenue par Sodiaal, groupe coopératif français. Après quelques années de négociations non concluantes pour le renouvellement de la licence, Agropur s'est vue dans l'obligation de faire un choix : accepter les conditions posées par Sodiaal, se retirer du marché du yogourt ou lancer sa propre marque. Informés des efforts et des investissements requis, les membres ont fait savoir, par le biais du réseau d'animateurs, qu'ils souhaitaient qu'Agropur lance son propre yogourt : « Comme le yogourt est un produit laitier à valeur ajoutée, il faut y rester : c'est la mission de la coopérative » (Répondant #23 – gestionnaire). La coopérative s'est ainsi employée à développer une marque interne et les membres ont été maintenus informés des investissements réalisés et de l'évolution du projet.

Le rôle de décideur s'incarne également dans les assemblées extraordinaires. La stratégie de croissance adoptée par les membres en 2013 s'est traduite par des acquisitions d'entreprises, mais aussi par des fusions avec d'autres coopératives laitières des provinces maritimes. Les conditions d'admission des nouveaux membres ont fait l'objet d'un processus de réflexion important, porté par l'ensemble des membres. Bien que le sociétariat d'Agropur ait été fermé suite aux accords de mise en marché, les membres des provinces maritimes apportaient, par le biais de leur coopérative, des actifs de transformation et les quotas de transformation qui y sont associés. Il est donc apparu légitime pour les membres d'Agropur d'aller de l'avant avec ces fusions. Cela dit, l'intégration de nouveaux membres et l'extension des activités associatives à leur intention impliquent une hausse des coûts liés à la vie associative. Il a tout de même été décidé que les nouveaux membres obtiendraient le même statut que les membres existants, en équité et en pouvoir décisionnel, et que la structure d'animation serait également déployée dans les provinces maritimes, afin de maintenir la distinction coopérative d'Agropur (Répondant # 21 – administrateur).

À l'issue des fusions, 300 nouveaux membres ont donc adhéré à Agropur. Ceux-ci ont obtenu le même droit de vote que les membres déjà présents, respectant ainsi le principe d'égalité. La structure électorale des délégués a été reconfigurée pour assurer la représentation des membres des provinces maritimes par l'octroi d'un territoire. Le ratio d'un administrateur pour environ 300 membres est le même pour l'ensemble du sociétariat. De plus, le poste de vice-présidence du conseil d'administration d'Agropur est actuellement occupé par une administratrice de Farmers, une des coopératives fusionnées. Afin d'assurer que les nouveaux membres aient accès aux informations requises pour la prise de décision, Agropur a étendu la totalité de ses activités liées à la vie associative aux nouveaux membres. Les rencontres d'animateurs, les assemblées régionales et la tournée de la présidence se tiennent dans les provinces maritimes de la même manière qu'au Québec. Agropur nolisait également des vols pour que les membres des régions de Terre-Neuve, de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick puissent assister aux assemblées générales annuelles.

Enfin, la relation usager-décideur s'exprime également dans les consultations élargies des membres, nommées « Réflexions stratégiques des membres ». Ces consultations ont lieu périodiquement afin d'assurer l'alignement constant des activités de la coopérative aux besoins des producteurs et à leur réalité à court, moyen et long termes. Les grandes orientations d'Agropur des 20 dernières années découlent des consultations stratégiques et font état de cette réalité. Le plus récent de ces exercices a permis de dresser trois constats. D'abord, les membres ont réaffirmé l'importance, pour le conseil d'administration, de s'appuyer sur les valeurs coopératives lors des prises de décisions. Plus concrètement, les producteurs-membres adhèrent aux valeurs de l'organisation, soutiennent la formation des employés et des membres et déclarent que l'argent doit être utilisée au profit des individus, des exploitations agricoles et des régions où Agropur a des activités ou des membres présents. Ils ont également confirmé leur appui à la stratégie d'Agropur fondée sur trois piliers de création de valeur à savoir l'humain, l'identité coopérative et la santé financière. Finalement, les membres ont confirmé le maintien de la gouvernance coopérative d'Agropur. Ils réitèrent leur souhait d'affirmer l'identité coopérative d'Agropur et insistent sur la nécessité de promouvoir les fondements coopératifs, de favoriser le dynamisme de la vie associative et de soutenir la relève coopérative par la formation et l'intercoopération.

En somme, Agropur a consenti d'importants efforts pour assurer le maintien du pouvoir décisionnel entre les mains des producteurs, et ce, malgré la diversification géographique de ses membres et la complexité croissante de l'industrie laitière et de la prise de décisions stratégiques qui en découle.

Modulations de la relation d'utilisateur-bénéficiaire

Malgré l'altération du statut d'utilisateur des membres par le plan conjoint de mise en marché du lait, Agropur offre une série de bénéfices à ses membres. D'abord, et conformément aux principes coopératifs, Agropur rémunère ses membres via des ristournes au prorata de l'usage (la quantité de lait produite), et ce, indépendamment du montant de capital souscrit. En raison de la croissance d'Agropur, notamment aux États-Unis, l'application des principes coopératifs pose toutefois un défi dans l'attribution de ristournes. En principe, la ristourne n'est versée que sur la proportion du lait transformée provenant des membres. Or, bien que le lait transformé aux États-Unis ne provienne pas de producteurs-membres, le calcul des ristournes offertes par Agropur porte sur l'ensemble des résultats de transformation laitière de l'entreprise. Les membres occupent ainsi un statut de bénéficiaire fondé sur l'usage (la formule du calcul retenue) et de bénéficiaire de type actionnarial en raison de la propriété des filiales (Cook *et al.*, 2008 ; Koulytchizky et Mauget, 2003). Nous reviendrons sur cette dimension dans la discussion.

Considérant l'absence de lien commercial direct entre les membres-producteurs et leur coopérative, Agropur a choisi de renforcer sa relation coopérative avec les membres par le biais de services visant à favoriser le développement de leurs exploitations individuelles. Ainsi, Agropur déploie une équipe de conseillers coopératifs pour appuyer le travail des producteurs. Cette douzaine de personnes, sous la responsabilité de la vice-présidence Affaires juridiques et Coopération, accompagne les membres sur plusieurs aspects liés à la production laitière, allant de l'exploitation laitière au détaillant. Ces conseillers répondent aux questions des membres sur des sujets aussi variés que le bien-être animal, la paie laitière et son calcul, la distribution ou permet parallèlement de les informer sur la coopérative, tant dans son volet associatif qu'entrepreneurial. L'équipe de conseillers coopératifs est également responsable de la gestion du capital des membres et des affaires liées à leur dossier de membre. Aux dires des répondants, la coopération se vit toujours à travers ce service et concrétise le rôle d'Agropur dans la vie de ses membres.

L'équipe de conseillers coopératifs offre également diverses formations, établies sous deux grands volets. L'un touche l'éducation et la formation coopératives. Ces activités abordent différents sujets liés à la gouvernance coopérative tels que le rôle des membres, l'historique de la coopérative et son évolution stratégique. L'autre volet de la formation offerte concerne spécifiquement la profession de producteur laitier, dans le but d'accélérer le transfert de connaissances sur des sujets liés à la qualité du lait ou au bien-être animal notamment. Le budget dédié aux conseillers coopératifs et à la formation s'est maintenu au fil du temps. Le nombre de membres du Québec ayant diminué au cours des dernières années, et celui des Maritimes ayant augmenté, le nombre de personnes dédiés au service de conseillers coopératifs est demeuré le même (Répondant # 31 – gestionnaire).

Finalement, dans l'optique de transformer et de valoriser la production de ses membres, Agropur déploie d'importants efforts pour innover et suivre, voire devancer, les tendances du marché. En 2017, par exemple, la coopérative a mis de l'avant le Défi Inno Agropur doté d'une somme de 40 millions \$ en partenariat avec la CDPQ. La démarche invite des entrepreneurs de tous horizons à présenter leurs innovations dans le secteur laitier. En échange, Agropur soutient les entreprises en démarrage en leur offrant un espace dédié au développement de nouveaux produits.

Ces bénéfices dévolus aux membres consolident le statut d'utilisateur-bénéficiaire. En raison de sa taille et de la répartition de ses activités sur le territoire canadien, Agropur permet aux producteurs laitiers canadiens d'augmenter leur contrôle sur la chaîne de valeur laitière. Depuis quelques années, le conseil d'administration d'Agropur s'attache à défendre les intérêts de ses producteurs-membres, mais également de l'ensemble des producteurs laitiers canadiens. L'un des messages véhiculés par la coopérative lors de son processus d'expansion concerne le maintien de la propriété des actifs de transformation laitière dans les mains des producteurs canadiens. Au fil des ans, ces producteurs ont vu la valeur des actifs de transformation qu'ils possédaient passer de 50-55 % à 35 %. Cet enjeu a fait l'objet d'une réflexion à laquelle se sont joints divers acteurs coopératifs du secteur laitier.

Agropur s'est engagée à défendre les intérêts de ses producteurs-membres et non-membres sur le plan politique. Encore aujourd'hui, le président du conseil d'administration et le chef de la direction s'impliquent activement sur les divers comités gouvernementaux et de consultation dans les différents paliers de gouvernement.

Bien que les modulations des trois dimensions du statut soient traitées distinctement, celles-ci sont inextricablement liées en un tout, celui de la relation coopérative-membres chez Agropur. Différentes leçons peuvent être retenues.

Discussion et conclusion

Les trois attributs de propriétaire, de décideur et de bénéficiaire qui caractérisent le statut des membres-usagers sont mis au défi dans les grandes coopératives agricoles en raison des développements survenus « sous la pression de circonstances extérieures, d'adversité technique ou d'effets de domination économique, résultant notamment de la structure artisanale de l'agriculture dans une économie globale de plus en plus capitaliste » (Frey, 2013 : 60). Tout en tenant compte du système de gestion de l'offre canadien et de son effet sur la relation coopérative-membres d'Agropur, plusieurs leçons peuvent être tirées.

Le cas d'Agropur témoigne de la possibilité, pour une coopérative, de maintenir une relation de proximité avec ses membres, malgré certains aménagements de sa relation coopérative. Le constat général au sujet de la relation coopérative chez Agropur est qu'elle a été maintenue. Les membres d'Agropur expriment toujours un fort sentiment de propriété et continuent d'exercer leur droit collectif de propriété. Le capital social est majoritairement propriété des membres et la coopérative travaille à leur bien-être socio-économique (Filippi, 2013). Des parts privilégiées non-votantes ont été émises à des institutions non-membres dans le but de soutenir le développement de la coopérative par des fusions et acquisitions. Agropur respecte le principe d'un membre un vote et celui de la distribution des ristournes au prorata de l'usage est également maintenu, bien que de façon indirecte.

Par contre, le calcul de la ristourne s'appuie sur l'ensemble de son chiffre d'affaires, ce qui tend à s'apparenter à un retour sur les investissements en capitaux de ses membres. Agropur a aussi fermé son sociétariat à la suite de la mise en place des plans de mise en marché et a conservé le statut capitaliste des entreprises acquises au cours des dernières années. La filialisation d'entreprises privées, aménagements fréquents dans les groupes coopératifs agricoles, tend à modifier le statut du membre-usager pur à celui plutôt hybride de membre-usager et membre-actionnaire de filiales à travers la coopérative-mère (Koulytchizky et Mauget, 2003). La question de l'adéquation et du rôle de la structure coopérative face aux grands changements liés à l'industrialisation de l'agriculture et son internationalisation demeure ainsi d'actualité (Ortmann et King, 2007 ; Chaddad et Cook, 2003).

Le cas d'Agropur illustre d'ailleurs les difficultés pour une coopérative de s'internationaliser dans le respect des principes coopératifs. L'internationalisation des activités d'Agropur affecte en effet le principe d'usager-bénéficiaire de ses membres. Les membres bénéficient de services coopératifs et de formations, en plus du bénéfice économique de la ristourne. Toutefois, il est possible d'observer un glissement du statut des membres vers celui de rentier-bénéficiaire. L'acquisition de filiales à capital-actions fait en sorte qu'Agropur verse également des ristournes sur des opérations qui ne sont pas réalisées à partir des intrants produits par ses membres. Les bénéfices sont donc à la fois directs, fondés sur la production laitière, et indirect, fondés sur des filiales qui transforment du lait de producteurs non-membres. Alors que, traditionnellement, le membre évaluait la performance de sa coopérative sur la base du prix reçu en échange de sa production, le retour sur le capital social investi pourrait-il dorénavant être retenu à des fins de mesure de la performance ? Cook *et al.* (2008) avancent que cette double mesure de la performance permettrait de consolider la loyauté des membres envers leur coopérative, mais cette pratique pourrait avoir des conséquences importantes sur la relation coopérative-membres et l'intégrité coopérative. Bretos et Marcuello (2017) rappellent que les coopératives performantes, tant du point de vue financier que de celui de leur intégrité coopérative, sont celles qui fondent leurs pratiques sur leur avantages concurrentiels spécifiques, particulièrement leurs principes et leurs valeurs.

Côté et Vézina (1989) exposent également les dangers de la rupture de la relation d'usage, à savoir un glissement potentiel vers une relation de propriétaire plutôt que d'usager, et ultimement la conversion d'Agropur en société de capitaux. Agropur a choisi de renforcer sa relation avec ses membres en mettant l'accent sur une offre de services à

la ferme, sur la consolidation de sa structure démocratique, sur l'éducation coopérative et sur un dialogue bidirectionnel entre les membres et la coopérative. Agropur a ainsi répondu à l'appel de Côté et Vézina (1989) qui l'invitaient à réaffirmer sa mission et à assumer « pleinement son rôle de médiation des rapports de force entre les producteurs et leur environnement » (p. 33). La relation coopérative-membres actuelle témoigne du renforcement de cette dernière à travers le temps. Les structures démocratiques et d'animation d'Agropur tendent à confirmer les observations d'Österberg et Nilsson (2009) concernant l'importance d'un système d'information qui permette aux membres de s'exprimer et de saisir que la coopérative agit dans leur intérêt. De même, Bretos et Marcuello (2017) et Côté (2006) rappellent l'importance de la formation et l'éducation coopératives destinées aux membres pour une prise de décision démocratique efficace et le maintien des valeurs démocratiques dans les coopératives.

Comme notre étude de cas expose essentiellement que ce que les membres, administrateurs et gestionnaires d'Agropur disent d'eux-mêmes, il sera intéressant de mener des recherches portant sur la perception des producteurs-membres des autres provinces de la relation coopérative qui les unit à Agropur. D'autres recherches devraient également s'intéresser à la relation d'Agropur avec les producteurs non-membres qui fournissent les principaux intrants de certaines de ses unités de transformation. Comment Agropur se distingue-t-elle dans sa relation avec eux? La coopérative prend-elle des mesures qui reflètent ses valeurs coopératives et facilite le contrôle de la chaîne de valeur par les producteurs laitiers non-membres? Comment traduire les valeurs coopératives en pratique lors de l'acquisition d'entreprises à l'international tout en favorisant l'équité avec les membres qui ont financé cette acquisition à partir de leur capital social? Comme pour Mondragon, la question mérite davantage de recherches. Comme le soulignent Ortmann et King (2007), le modèle coopératif est-il, en raison de ses caractéristiques intrinsèques, limité dans sa capacité d'adaptation à une économie globalisée de plus en plus complexe? Quelles pistes pour réconcilier ce paradoxe? L'internationalisation coopérative pose des difficultés de plusieurs ordres: légal, culturel, économique, contractuel et concurrentiel (Flecha et Ngai, 2014). La filialisation par la simple acquisition permet d'écarter ces obstacles, mais demeure plus difficilement conciliable avec les valeurs et principes coopératifs. Des recherches supplémentaires seront requises pour observer et analyser les stratégies utilisées par les coopératives pour faire face aux « tensions dégénératives » des coopératives qui s'internationalisent (Bretos et Marcuello, 2017) tout en cherchant à consolider leur relation coopérative avec leurs membres.

Références

- Agropur (2018). Rapport annuel. Retrieved November 10, 2019, from : https://www.agropur.com/sites/default/files/documents/D109444A_Rapport_Annuel_2018_Singlepages_FR_1.pdf
- Agropur (2013). *Les résultats des consultations. Réflexion stratégique des membres d'Agropur 2013*. Document interne.
- Assemblée nationale du Québec (2019) *Règlement sur les quotas des producteurs de lait, RLRQ c M-35.1, r 208*. Retrieved November 7, 2019, from <http://canlii.ca/t/6c3vh>
- Barton, D. (1989). Principles. In D. Cobia (Ed.), *Cooperatives in Agriculture*, Englewood Cliffs, US: Prentice-Hall, 21-34.
- Bhuyan, S. (2007). The "people" factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 275-298.
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85 (4), 641-661.
- Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85 (4), 497-508.
- Birchall, J. (2005). Co-operative principles ten years on, *Review of International Co-operation*, 98(2), 45-63.

- Borgen, S.O. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209-228.
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88 (1), 47-73.
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26 (3), 348–360.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2012). Control rights, governance, and the cost of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Cook, M.L., Burress, M.J., & Iliopoulos, C. (2008). *New producer strategies: the emergence of patron-driven entrepreneurship*, Paper prepared for presentation at the 12th European Association of Agricultural Economists Congress, Gent (Belgium), August 26-29.
- Côté, D. (2006). Agropur – Enjeux et défis d'une coopérative à la recherche d'une nouvelle cohésion. *Revue internationale de cas en gestion*, 4 (5), December 2006.
- Côté, D. (1990). *La pertinence du mode d'organisation coopératif en industrie laitière face aux défis de l'an 2000*, Cahier 90-4, École des Hautes Études Commerciales, Centre de gestion des coopératives.
- Côté, D., & Vézina, M. (1989). *La mutation de l'entreprise coopérative : le cas de l'industrie laitière québécoise*, Cahier 89-2, École des Hautes Études Commerciales, Centre de gestion des coopératives.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris: Éditions ouvrières.
- Dunn, J. R., (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Cooperation*. 3, 1-11.
- Duvaleix, S., Cordier, J., & Hovelaque, V. (2003). Vers un nouvel engagement coopératif dans le secteur laitier. *Revue internationale de l'économie sociale*, (288), 37-47.
- Fici, A. (2010). *Italian co-operative law reform and co-operative principles*. Euricse Working Papers N. 002|10
- Filippi, M. (2013). Les relations des coopératives, leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative. In C. Chomel, F. Declerck, M. Filippi, O. Frey et R. Mauget (Eds.), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégies* (pp. 141-203). Bruxelles, BE : Groupe Larcier.
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization, *Organization*, 21(5), 666-682.
- Francoal, P. (2017). La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune. *Revue internationale de l'économie sociale*, 3 (345), 57-67.
- Frey, O. (2013). La genèse du mouvement coopératif et les facteurs de développement des coopératives agricoles. In C. Chomel, F. Declerck, M. Filippi, O. Frey et R. Mauget (Eds.), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégies* (pp. 19-63). Bruxelles, BE : Groupe Larcier.

- Fulton, M.E. (1995). The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), 1144-1152.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2013). The future of agricultural coops, *Annual Review of Resource Economics*, 5, 61-91.
- Grashuis, J., & Su, Y. (2019). A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(1), 77-102.
- Grau, A., Hockmann, H., & Levkovich, I. (2015). Dairy cooperatives at the crossroads. *British Food Journal*, 117 (10), 2515–2531.
- Groupe AGECO (2014). Structure des exploitations agricoles au Québec : évolution, diversité et comparaison avec certains concurrents. Rapport synthèse. Retrieved November 20, 2019, from : http://www.aqinac.com/client/publications/RapportSynthese_EvolutionEtDiversiteModelesExploitationsAgricoles_140602.pdf
- Hérail, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale*, (278), 47-57.
- Hind, A. M. (1999). Co-operative Life Cycle and Goals. *Journal of Agricultural Economics*, 50, 536–548.
- Iliopoulos, C. (2014). Ownership, governance and related trade-offs in agricultural cooperatives, *The Dovenschmidt Quarterly*, (4), Retrieved November 17, 2019 from https://www.elevenjournals.com/tijdschrift/doqu/2014/4/DQ_2211-9981_2014_002_004_004.
- Jolicoeur, M. (2017). Croître dans un marché qu'on croyait mature. Les Affaires. October 14, 2017. Retrieved on Novembre 18, 2019, from: <https://www.pressreader.com/canada/les-affaires/20171014/282394104675964>
- Koulytchizky, S., & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : À la recherche d'un nouveau paradigme, *Revue internationale de l'économie sociale*, (287), 14-40.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Trad. par M. Hlady Rispal, 2^e éd.). Bruxelles, BE: De Boeck Université.
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *Finnish Journal of Business Economics*, 4 (99), 449–470.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L.H., & Svendsen, G.T. (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*, 28(2), 187-204.
- Ortmann, G.F., & King, R.P. (2007). Agriculture cooperatives I: history, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 18-46.
- Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25 (2), 181-197.
- Papon-Vidal, P. (2000). Le statut de l'associé-coopérateur. *Revue internationale de l'économie sociale*, (278), 58-66.
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal. Retrieved, November 8, 2019, from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjkb&AN=edsjkb.j.ctv69t915&lang=fr&site=eds-live>

Producteurs de lait du Québec. (2019). *La gestion de l'offre et la mise en marché collective*. Retrieved October 31, 2019, from <http://lait.org/leconomie-du-lait/la-gestion-de-loffre-et-la-mise-en-marche-collective>.

Rabobank (2019). *Global Dairy Top 20*. Retrieved November 7, 2019, from https://research.rabobank.com/far/en/sectors/dairy/Dairy_top_20_2019.html

Saint-Pierre, J. (2014). *La coopération au sein d'un grand succès. Agropur, 75 ans de passion*. Montréal, CA : Fides.

Statistiques Canada (2017). *Recensement de l'agriculture de 2016*. Retrieved November 16, 2019, from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170510/dq170510a-fra.htm>

Triboulet, P., & Filippi, M. (2013). Les déterminants de l'intensité des alliances capitalistiques entre groupes coopératifs agricoles. *Revue d'économie régionale & urbaine*, décembre (5), 927–949.

Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design methods* (4th ed.). London, GB: Sage Publications.