

## L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

### L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

Par Daniel Côté  
Professeur agrégé, HEC  
Chercheur associé au Centre d'études en gestion des coopératives

#### **I. Introduction**

L'objectif principal de ce rapport est de démontrer l'importance du lien d'usage dans le fonctionnement et la recherche de cohérence au sein d'une coopérative. Nous voulons également illustrer la pertinence du mode d'organisation coopératif en ce début de 21<sup>e</sup> siècle.

La première section de notre rapport portera sur l'importance des coopératives agricoles dans le monde. Les résultats présentés ici s'appuient sur une recherche portant sur le «Profil des coopératives agricoles dans le monde» publié en 1998 par une équipe du Centre de gestion des coopératives.

La 2<sup>e</sup> section du rapport met l'emphase sur les règles coopératives desquelles cette dernière dégage sa nature distincte. Quatre règles structurent la différence coopérative : la règle démocratique, un membre = un vote, la règle du lien d'usage entre l'activité du membre et l'activité de la coopérative, la règle du partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative et la règle de la subordination du capital à l'usage. Cet ensemble de règles devra permettre la poursuite d'une mission et d'orientations en lien avec l'objectif de renforcement du statut du membre. Nous chercherons à démontrer l'importance de chacune de ces règles pour garantir la poursuite de la mission fondamentale de la coopérative, en situation concurrentielle.

Le troisième volet portera sur Citadelle, et la vitalité de l'application des règles coopératives que l'on y observe. La distinction par les règles coopératives doit faire une différence. Nous voulons donc explorer le fonctionnement démocratique chez Citadelle, et l'impact de l'action de la coopérative sur la situation (économique) du membre. Nous allons donc analyser comment se fait la recherche d'une cohérence entre les règles et les pratiques d'affaires chez Citadelle. Nous terminerons avec une brève conclusion.

#### **II. L'importance des coopératives agricoles dans le monde**

Une recherche récente effectuée au Centre d'études en gestion des coopératives (HEC), nous aura permis de cerner l'importance des coopératives agricoles dans le monde. Nous constatons que ce mode d'organisation est largement répandu, autant au Nord qu'au Sud, à l'Est qu'à l'Ouest, autant dans les pays développés que dans les pays sous-développés. Le tableau 1 nous permet de cerner l'ampleur de ce phénomène.

Comme nous le constatons au tableau 1, les coopératives agricoles sont très développées à travers le monde. Elles cumulent un chiffre d'affaires combiné de plus de 600 milliards \$ US, répartis entre plus de 500 000 coopératives et plus de 400 millions de membres.

## L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

Quelques pays se démarquent nettement, les États-Unis, la Chine et quelques pays européens (France, Allemagne).

Tableau 1

### L'importance de la coopération agroalimentaire dans le monde

- Pour 1998 - les principaux chiffres
  - chiffre d'affaires cumulé: 613 G \$ US
  - # de coopératives: 539 196
  - # de membres: 416 millions
- les principaux pays (sur la base du chiffre d'affaires)
 

• U.S.	106 G \$ US
• Japon	94 G \$ US
• Chine	78 G \$ US
• France	75 G \$ US
• Allemagne	49 G \$ US

Pour apprécier l'importance du phénomène que nous décrivons ici, nous avons cherché à identifier quelques statistiques significatives, pouvant servir de point de référence, au-delà des chiffres d'ensemble que nous venons de présenter.

Il est intéressant de constater que 32 pays totalisent un chiffre d'affaires cumulé supérieur à 1 milliard de \$ US pour l'ensemble des coopératives agricoles qui s'y trouvent. C'est 31 pays sur un total de 104 pays dont le mouvement coopératif agricole regroupe plus de 1 000 coopératives. Finalement, 34 pays montrent un membership supérieur 500 000 membres alors 23 autres pays ont un total de membres entre 100 000 et 500 000. La concentration du volume d'affaires dans quelques pays est donc toute relative lorsque nous apprécions l'ampleur et l'étendue de la coopération agricole à partir de seuils minimums «d'impact». Le phénomène coopératif est donc des plus significatifs à travers le monde.

### III. L'importance des règles coopératives

La nature distincte de la coopérative repose sur trois traits caractéristiques : le statut de propriétaire-usager, l'orientation et le contrôle démocratique et le partage des résultats au prorata des activités du membre avec sa coopérative. Ces constituantes essentielles de la nature et structure coopérative sont présentées au tableau 2.

Explorer chacune de ces constituantes demanderait un long développement. Nous nous contenterons ici de mettre en valeur quelques points essentiels. D'abord, il est important de comprendre qu'une coopérative est toujours créée et possédée par les porteurs mêmes des besoins qu'elle est supposée satisfaire. Ce constat est d'une importance capitale pour distinguer la coopérative de l'entreprise capitaliste. Nous retenons ici que la coopérative est **d'abord une association de personnes**, qui s'unissent pour trouver une solution à un problème commun. C'est pour trouver cette solution que ce groupe, **cette association de personnes, décide de créer une entreprise**. Nous voyons là le rôle clé que joue le lien d'usage dans la nature et structure coopérative. C'est précisément pour résoudre un besoin commun lié à une même activité (que tous les membres de l'association doivent exercer) que les membres deviennent propriétaire d'une entreprise. Nous avons là une différence fondamentale avec le processus de création d'une entreprise capitaliste qui n'est d'aucune façon liée à un groupe exerçant une même activité et reconnaissant avoir un problème commun. L'entreprise capitaliste vise un rendement maximum sur son capital alors que l'entreprise coopérative vise à solutionner un problème lié à l'activité commune des membres qui en détiennent la propriété.

Tableau 2

## Nature et structure coopérative: fondements de sa spécificité

<p><b>I Statut de propriétaire-usager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprise créée et possédée par les porteurs mêmes des besoins qu'elle est supposée satisfaire.</li> <li>Donne accès aux pouvoirs, résultats et orientation / contrôle.</li> <li>C'est leur préoccupation d'usage qui les amène à se retrouver comme propriétaires.</li> <li>Lien économique qui demeure subordonné à tout un ensemble de liens sociaux et humains.</li> <li>Centré sur le renforcement du statut des membres comme usagers.</li> </ul>	<p><b>II Orientation et contrôle démocratique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Subordination du capital, malgré son absolue nécessité.</li> <li>Défi d'un fonctionnement démocratique.</li> </ul> <p><b>III Partage des résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Raison d'être qui est le service aux membres.</li> <li>Diversité et avantages: retournés, pouvoir d'achat, production et redistribution plus équitable de la richesse selon les besoins, vise le grand nombre, idéal de justice.</li> <li>Égalité entre les membres dans les assemblées.</li> <li>Proportionnalité dans les rapports avec la coopérative.</li> </ul>
---	---

De ce premier constat essentiel à la compréhension de la distinction coopérative, découle la conclusion suivante: c'est leur préoccupation d'usager qui amène les membres de l'association à se retrouver comme propriétaire. Toute l'activité de la coopérative sera centrée sur le renforcement du statut des membres comme usagers. Nous voyons donc ici à quel point le lien d'usage occupe une place centrale dans la spécificité coopérative.

Vouloir rompre un tel lien ne peut, à terme, qu'avoir des effets significatifs sur le fonctionnement coopératif, allant jusqu'à la démutualisation. Ceci s'explique d'autant plus que nous comprenons que le statut de propriétaire ne se justifie que par le besoin de résoudre un problème lié à l'usage. Comment expliquer autrement que les propriétaires de la coopérative acceptent le maintien du capital social à valeur nominal ? Comment expliquer autrement que les propriétaires acceptent qu'une portion non substantielle des surplus sera versée à la réserve, un capital collectif auquel ils n'ont pas accès lorsqu'ils (si) quittent la coopérative ? Dans une coopérative, le transfert de valeur de cette dernière au membre passe obligatoirement par l'activité de ce dernier, donc le lien d'usage. Modifier ce lien d'usage, allant jusqu'à la rupture, ne peut que modifier substantiellement les motifs liés à la propriété d'une telle organisation.

Cette préoccupation d'usager, partagée par le groupe, explique pourquoi la coopérative sera **subordonnée à des liens que devront tisser les membres entre eux**. Parce que les orientations et décisions prises au sein de la coopérative ne seront pas arbitrées sur la base du capital, mais bien sur la base de l'usage, les membres de l'association doivent avoir accès aux pouvoirs, résultats, orientations et contrôle. C'est ce qui explique que la coopérative **soit dominée par une structure démocratique** qui sera responsable des arbitrages décidés au sein de l'entreprise.

Au sein de cette structure démocratique, les membres sont égaux les uns aux autres. Une telle structure demande cependant de relever les défis d'un fonctionnement démocratique. Ne mentionnons ici que les défis de la vigilance constante (de l'association sur l'entreprise), de la participation des propriétaires-usagers aux affaires de leur coopérative, de la variété des motivations, de la compréhension du fonctionnement coopératif, etc. Ces défis ne sont pas à prendre à la légère, sinon c'est tout le potentiel de valeur ajouté distinct qui en est affecté. Nous reviendrons sur ce point lors de l'analyse de Citadelle comme coopérative.

### **Les effets d'une modification des règles coopératives**

L'équilibre et la cohérence coopérative sont garanties (si les membres sont vigilants) par un ensemble de règles : (1) un membre = un vote, (2) lien entre l'activité du membre et l'activité de la coopérative (lien d'usage), (3) partage des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative, (4) subordination du capital à l'usage (allant jusqu'à la constitution d'un capital collectif, la réserve). C'est cet ensemble de règles qui, non seulement distingue la coopérative de l'entreprise à capital action, mais qui assure également la recherche d'une cohérence dans la gestion des affaires en fonction de l'objectif central de la coopérative, le renforcement du statut des membres comme usagers.

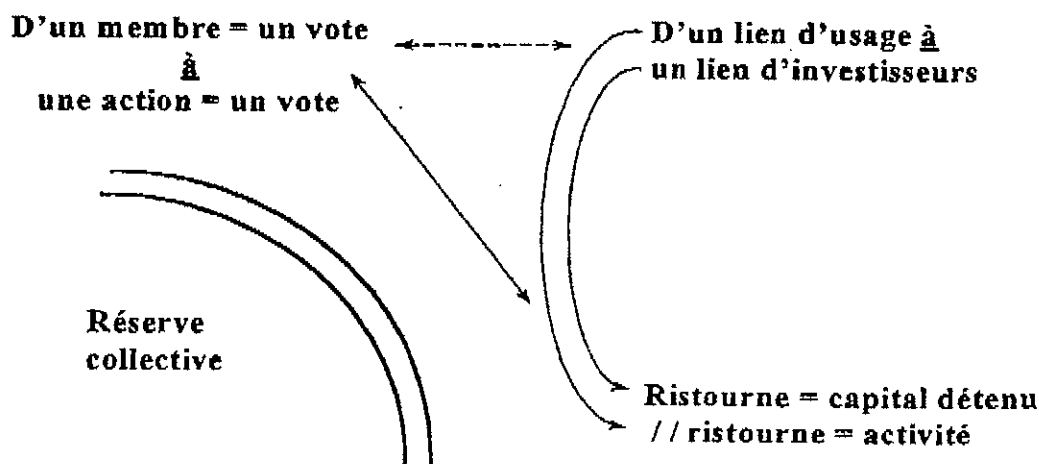
Le tableau 3 nous montre l'effet domino provoqué par la modification de l'une ou l'autre des règles essentielles à l'équilibre coopératif. S'il y a une rupture du lien d'usage, le statut de propriétaire-usager doit forcément être ramené au volet «propriétaire». C'est donc le lien d'investisseur (ce que l'usager est forcément par son capital social, ses parts privilégiées et la réserve) qui deviendra dominant. La règle de la ristourne liée à

l'activité devient forcément inopérante, ce qui force la logique de valorisation du capital au détriment de la logique de valorisation de l'usage. Le rôle de la réserve collective est de renforcer l'activité de l'entreprise pour qu'elle puisse assurer avec plus de cohérence la pérennité de l'activité du membre. Cette réserve collective renforce également le caractère de subordination du capital à la primauté de l'usage au sein de la coopérative. Il devient donc beaucoup plus facile de procéder aux arbitrages sur la base du renforcement de l'activité du membre, ce qu'un capital complètement privé ne permettrait pas aussi facilement. Lorsqu'il y a rupture du lien d'usage, la logique d'un capital collectif est forcément modifiée. Pourquoi maintenir et renforcer un capital collectif si le membre n'a plus l'usage de sa coopérative ? La pérennité de son activité ne dépendra plus des arbitrages réalisés au sein de l'entreprise dont il est le propriétaire. Finalement, la logique de la structure démocratique (un membre = un vote) n'a plus sa raison d'être puisque cette égalité entre les membres (regroupés au sein de l'association) s'explique par la nécessité de résoudre un problème commun, par le biais de la création d'une entreprise. L'absence d'un lien d'usage élimine le besoin d'une association créée spécifiquement pour trouver une solution au problème commun qui émane de l'activité des membres.

Comme nous le constatons à l'aide du tableau 3, les règles coopératives forment un tout et la modification de l'une ou l'autre de ces dernières aura forcément un effet domino sur l'ensemble.

Tableau 3

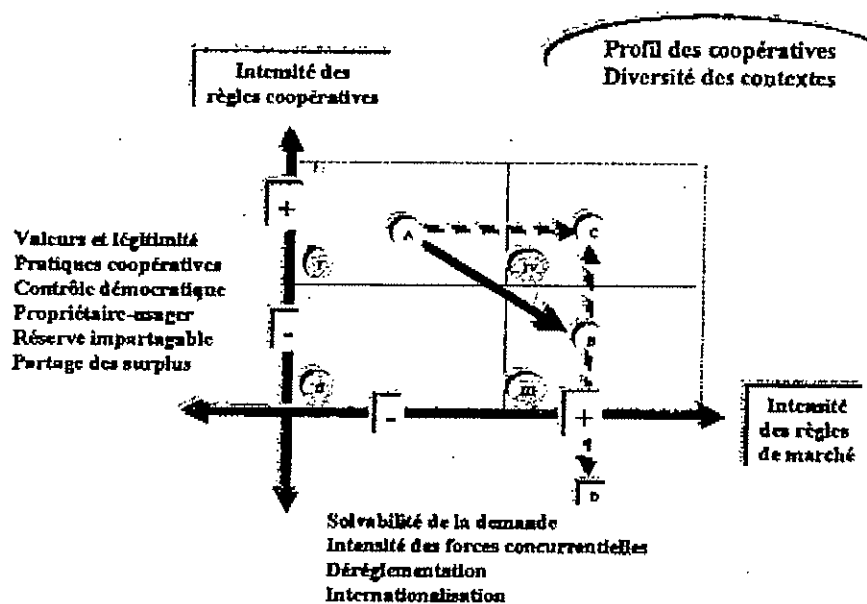
### Rupture dans l'articulation des règles coopératives



### L'importance d'une vitalité coopérative en contexte concurrentiel

La figure 4 nous permet d'aborder cette même question des règles coopératives, mais dans un univers concurrentiel. Ce schéma nous montre différents profils de coopératives que nous pouvons associer aux 4 quadrants de la matrice. Les deux axes nous permettent de capter d'une part la «vitalité des règles coopératives», et d'autre part, «l'intensité concurrentielle». Nous n'avons pas l'espace pour approfondir le schéma ainsi représenté. Il est cependant important de retenir que l'intensité d'application des règles coopératives doit être continuellement renforcée pour que la coopérative puisse assurer efficacement sa mission de renforcement du statut du membre comme usager.

**Tableau 4**



Nous savons que la concurrence s'accroît. Les enjeux de la mondialisation, de la déréglementation, etc. ne laissent aucun doute à cet égard. Lorsque nous altérons les règles coopératives, nous affaiblissons forcément l'efficacité de cette dernière dans la poursuite de la mission distincte à la base de sa création. Nous assistons donc à un glissement du 4<sup>e</sup> quadrant vers le 3<sup>e</sup> quadrant. Pour les raisons mentionnées dans la section précédente et illustrées au tableau 3, nous accroissons substantiellement les risques de voir la coopérative glisser à la position «D», ou cette dernière se démutualise.

La vitalité des règles coopératives est donc une condition nécessaire pour assurer l'effet optimum du mode d'organisation coopératif en contexte concurrentiel. Le glissement

## L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

vers le 3<sup>o</sup> quadrant, provoqué par une perte de vitalité dans l'application des règles coopératives, sera caractérisé par :

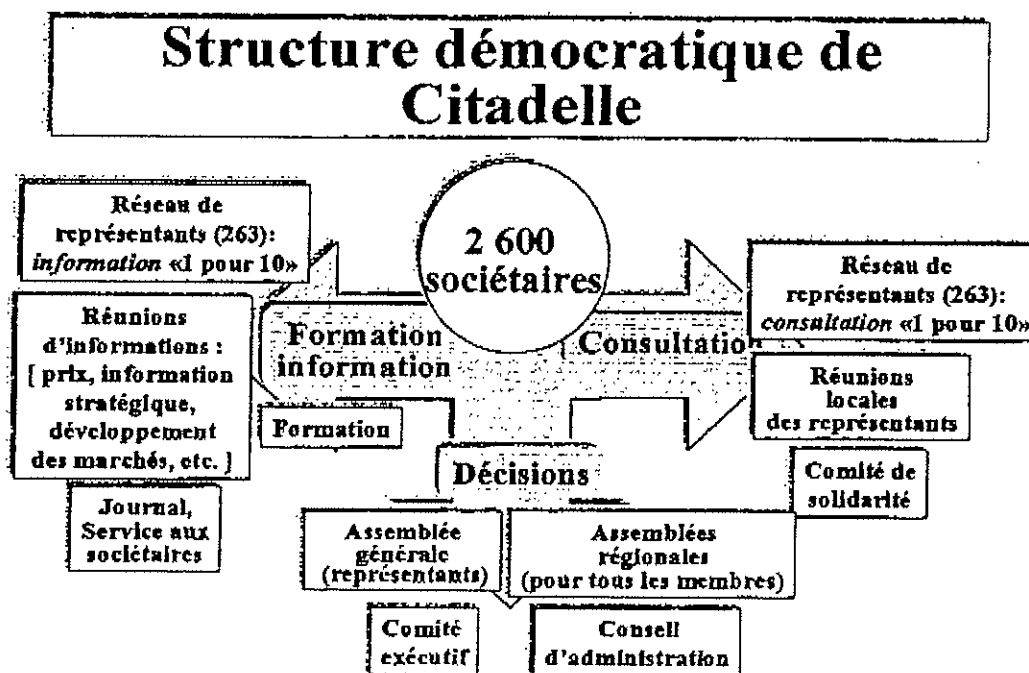
- un faible regroupement des intérêts communs des membres;
- une consolidation des pouvoirs, habituellement aux mains des gestionnaires;
- une perte d'importance du système de valeurs propres aux coopératives;
- une perte de pouvoir des adhérents (membres);
- l'apparition d'une logique financière de plus en plus dominante, au détriment d'une logique d'usage;
- l'augmentation substantielle des risques d'une rupture définitive vers un mode d'organisation capitaliste.

### IV. Citadelle : une coopérative du 4<sup>e</sup> quadrant

#### Vitalité de la structure démocratique

Pour juger de la vitalité des règles coopératives, nous devons dans un premier temps, apprécier la qualité de sa structure démocratique. Nous retrouvons au tableau 5, les principaux volets de cette structure chez Citadelle.

Tableau 5



Comme nous pouvons le constater, cette structure reflète les pratiques associatives chez Citadelle. Ces pratiques sont regroupées en 3 volets : la consultation, l'information et la formation, et la décision.

## L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

Au plan consultatif, Citadelle a mis sur pied un réseau de 263 représentants (1 représentant pour 10 membres). Ces représentants ont un rôle important dans la structure démocratique de la coopérative. Ce sont des producteurs impliqués dans leur milieu et qui sont reconnus pour leur leadership. Leur nombre est passé de 63 à 263 en 1995, ce qui a eu pour effet de renforcer la dynamique associative au sein de la coopérative. Ces représentants ont le mandat de consulter les 10 membres qu'ils représentent, prendre le pouls de ces derniers sur diverses questions d'importance. Les représentants participent à l'assemblée générale de la coopérative. Ils sont également invités à participer à des assemblées de représentants par région. À ces réunions, la participation des représentants atteint 75 %.

Les dirigeants de la coopérative organisent plusieurs assemblées régionales où sont invités l'ensemble des membres de la région. Les thèmes abordés à l'assemblée générale sont repris aux assemblées régionales. Ces assemblées sont également l'occasion d'élire les représentants qui participeront à l'assemblée générale. Les assemblées régionales sont aussi l'occasion de s'exprimer et de s'informer car les membres s'attendent à recevoir beaucoup d'information sur le développement des marchés. Ceci est d'une importance stratégique pour eux puisqu'ils se basent sur cette information pour décider d'investir dans leur érablière. L'information est également transmise aux membres par le biais de pamphlets et outils de communication (mémos, etc.), de façon informelle lorsque le membre appelle au bureau du secrétaire général, etc. Les dirigeants de la coopérative tiennent 2 réunions par année dans chacune des 9 régions. Différentes activités de formation sont organisées pour les membres sur des thèmes d'intérêt pour leurs activités de producteurs et de coopérateurs, exemple, la qualité des produits.

L'assemblée générale réunit les 263 représentants élus aux assemblées régionales. Ces derniers élisent les 9 administrateurs du conseil d'administration. Chacun des administrateurs est élu avec un mandat de 3 ans. Trois administrateurs viennent en élection à chaque année. Chaque région élit son administrateur. Le conseil d'administration se réunit une journée par mois. Les administrateurs ont la réputation de comprendre les enjeux et défis de l'industrie et de la coopérative. Le conseil décide des orientations de la coopérative.

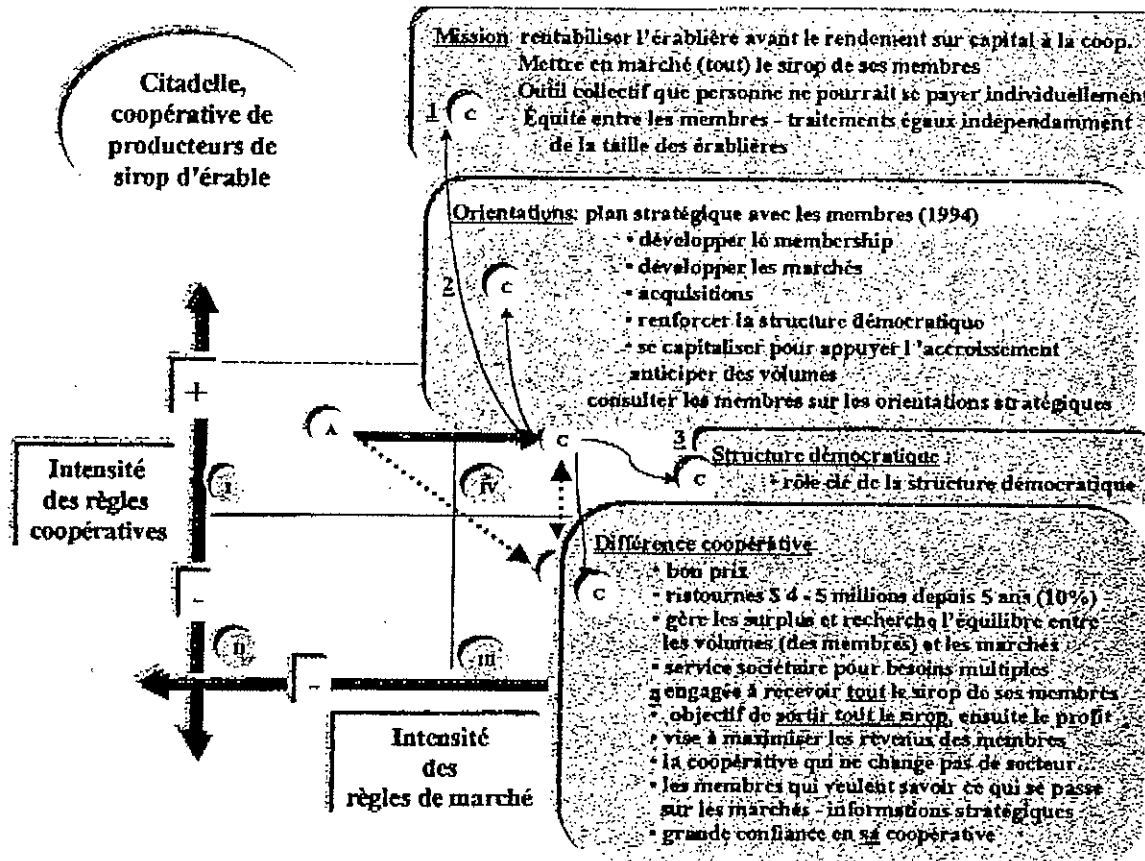
### Cohérence et équilibre coopératif chez Citadelle

La vitalité dans l'application des règles coopératives s'exprime dans ce que nous appelons la recherche d'une cohérence et d'un équilibre. Nous avons vu précédemment que la coopérative avait des règles distinctes de celles de l'entreprise capitaliste. La question est maintenant de savoir si ces règles font une différence. Également, dans la mesure où nous savons que le propriétaire-usager, le sociétaire, trouve son avantage par le biais du lien d'usage, il nous faut parler d'une rentabilité d'usage. Donc, lorsque nous mettons ces deux questions ensemble, il devient important de vérifier si la différence coopérative maximise la rentabilité d'usage pour le membre. Cette rentabilité d'usage est la contrepartie de la rentabilité sur le capital pour l'actionnaire.



Nous avons vu que le propriétaire-usager devenait membre pour solutionner un problème commun (à l'ensemble des membres de l'association), donc qu'il devenait propriétaire pousser par ses préoccupations d'usager. Il est donc vital que les règles distinctes conduisent à des pratiques et des préoccupations d'affaires également distinctes. C'est ce que nous voulons illustrer à l'aide du tableau 6.

Tableau 6



La cohérence dégagée des règles coopératives se retrouve dans la mission et les orientations stratégiques de la coopérative, également dans l'emprise de la structure démocratique sur la structure d'affaires (l'entreprise), et finalement dans la différence générée par la qualité de la proposition d'affaires de la coopérative, du point de vue des sociétaires.

Comme nous pouvons le constater à l'analyse du tableau 6, Citadelle offre un niveau de cohérence qui ne laisse pas de doute. La **mission** est fortement axée sur la rentabilité de l'activité du membre, l'érable. Cette mission est directement en ligne avec les **orientations stratégiques** où l'influence de la **structure démocratique** est très significative. Lorsque nous analysons ce que nous appelons la **différence coopérative**, cette dernière nous apparaît hautement significative. Moins dans les prix, quoique les

ristournes peuvent s'élever jusqu'à 10 % de la valeur au marché, c'est davantage dans la capacité à écouler tout le sirop de ses membres que la coopérative se distingue. Elle se distingue également par des pratiques d'affaires qui n'ont du sens que parce qu'elle est une coopérative. Donc, au prix (fixer par la convention) s'ajoute la ristourne, non négligeable. À cela s'ajoute l'effet volume alors que la coopérative reçoit la totalité des volumes de ses membres, de plus elle permet à ces derniers d'accroître leurs volumes en développant de nouveaux marchés et en informant ses membres du potentiel qui s'offre à eux. Ces derniers reçoivent l'information stratégique qui leur permet de prendre des décisions éclairées relativement à leur propre activité (érablière). Tout ceci est fait dans un climat de confiance alors que les membres savent que la coopérative se révèle être un partenaire économique performant, fiable avec des visées de long terme. Ils savent que la coopérative ne changera pas de domaine d'activité «parce que c'est plus rentable ailleurs». Il est donc évident que la rentabilité d'usage générée par l'action de la coopérative fait une différence significative pour ses producteurs sociétaires. Cette différence est le reflet de l'équilibre particulier que l'on retrouve à Citadelle et qui n'est explicable que par sa nature et structure distincte. Les règles coopératives (code génétique) telles que nous les avons présentées précédemment s'avèrent pleinement agissantes et opérationnelles. Nous pouvons donc affirmer que Citadelle se situe dans le 4<sup>e</sup> quadrant du modèle introduit au tableau 4.

## V. Conclusion

Ce rapport visait à démontrer sur quoi repose la distinction coopérative et comment les différentes règles qui la structurent opèrent pour garantir une cohérence optimale et une rentabilité d'usage dont pourra bénéficier le propriétaire-usager. Au-delà des règles coopératives, il était également essentiel de replacer le fonctionnement de ces règles dans un contexte donné, i.e. celui de Citadelle, coopérative de producteurs de sirop d'érable.

Nous avons cherché à démontrer que Citadelle est une coopérative qui vit sa distinction avec vitalité. Cette vitalité lui permet d'assurer un rendement maximum via le lien d'usage qu'elle entretient avec ses membres. Citadelle est le leader mondial sur le marché du sirop d'érable. Cette position de leader lui permet de faire bénéficier à ses membres d'un lien stratégique au marché hautement concurrentiel. C'est de cette position concurrentielle que se construit la rentabilité d'usage et la différence coopérative que nous avons illustré.

Nous avons également voulu démontrer que les règles coopératives représentent un code génétique distinct. Ces règles ont fortement imbriquées les unes dans les autres. Vouloir bouger la règle du lien d'usage ne peut que provoquer, à terme, un réajustement autant des orientations que des arbitrages et des pratiques d'affaires chez Citadelle. Il nous apparaît peu probable que le résultat démontré actuellement puisse se perpétuer dans le temps s'il y a rupture des règles coopératives. Provoquer une rupture du lien d'usage met en branle un affaiblissement marqué de la vitalité coopérative. Cette dernière ne peut donc qu'être aspirée vers le 3<sup>e</sup> quadrant avec les conséquences soulignées précédemment mais qu'il vaut la peine de rappeler :

L'importance du maintien du lien d'usage chez Citadelle

- un faible regroupement des intérêts communs des membres;
- une consolidation des pouvoirs, habituellement aux mains des gestionnaires;
- une perte d'importance du système de valeurs propre aux coopératives;
- une perte de pouvoir des adhérents (membres);
- l'apparition d'une logique financière de plus en plus dominante, au détriment d'une logique d'usage;
- l'augmentation substantielle des risques d'une rupture définitive vers un mode d'organisation capitaliste.

La rupture du lien d'usage ne peut donc que conduire à un affaiblissement de l'équilibre coopératif. Une telle rupture déplacerait substantiellement les motivations qui animent les sociétaires, ce qui les conduirait à se retirer sinon dans les faits, du moins dans l'exercice de la démocratie si essentielle à l'équilibre que nous avons décrit. Cet affaiblissement ne peut que pousser à des arbitrages qui devront forcément de plus en plus ressembler à ceux de l'entreprise capitaliste puisque le code génétique ne sera plus agissant. C'est donc l'ensemble de la filière que s'avèrera perdante compte tenu du rôle de leader, au profit de ses membres, que joue la coopérative Citadelle.

Daniel Côté

Montréal, le 20 décembre 2000