

COMMENT LES COOPÉRATIVES AGRICOLES CRÉENT DE LA VALEUR POUR LES AGRICULTEURS ET LES CONSOMMATEURS : QUELLES RÉPONSES AUX NOUVEAUX DÉFIS ?

par Chantal **CHOMEL**

En préliminaire, je dois dire mes remerciements à l'AAF, à son bureau et à la Section 10 qui ont accepté d'organiser cette Séance sur les coopératives agricoles. La dernière sur ce thème remonte à 2010 et portait sur la « gouvernance coopérative ». Maryline FILIPPI aujourd'hui présente, intervenait déjà, Roland PEREZ et Jean-Louis RASTOIN, ainsi que JP BISSIÈRE, alors président de France Prune, avaient partagé leurs analyses et expériences sur ce sujet. Philippe MANGIN, à cette époque président de Coop de France en avait tiré les conclusions.

Les coopératives, agricoles et non agricoles, ont une longue histoire, née formellement dans la seconde moitié du XIXe siècle. Celles qui nous intéressent ont été et sont encore fondées par des groupes d'agriculteurs pour mettre en œuvre des projets économiques et sociaux collectifs sur leur territoire. Leurs capacités d'adaptation et d'évolution ne sont plus à démontrer.

Des échanges tels que ceux d'aujourd'hui permettent de croiser les questionnements et analyses de la recherche, axés sur une vision de temps long, et les expériences des coopératives et de leurs dirigeants qui tout en construisant leurs stratégies sur le long terme, doivent aussi répondre aux aléas et défis actuels. Ils sont à mon sens utiles pour tous s'ils permettent de partager les constats et confronter les idées sur ce qui marche ou ne marche pas. Plus modestement j'espère que cette séance contribuera à dissiper le « voile d'ignorance » qui entoure les coopératives agricoles.

Aujourd'hui, actualité économique et bouleversements technologiques aidant, nous allons partir d'analyses comparatives et de témoignages de dirigeants d'entreprises pour nous demander **« Comment les coopératives agricoles créent de la valeur pour les agriculteurs et les consommateurs, quelles réponses aux nouveaux défis ? »**

Les coopératives sont des entreprises caractérisées par des principes d'organisation définis par *l'Alliance coopérative internationale* et traduits dans le corpus législatif français du Code rural et de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, qui les différencient des entreprises capitalistes. Pour Roland PEREZ « ce sont des organisations intervenant dans le secteur marchand mais avec un statut spécifique qui les distingue des formes capitalistes usuelles ».

Le socle de leur identité est la double qualité d'associé et de coopérateur et le projet collectif, parfois si mal compris des agriculteurs eux-mêmes ou de leurs représentants, et des pouvoirs publics, j'y inclus l'Autorité de la concurrence pour laquelle les agriculteurs sont seulement des clients ou des fournisseurs. La Cour de Justice de l'UE, dans une décision de septembre 2011, a été plus avisée en considérant que sociétés commerciales et sociétés coopératives n'étaient pas placées dans des conditions factuelles et juridiques comparables.

Leur singularité demeure même si elle évolue et se renouvelle. Elle a une acception internationale comme en témoigne le récent Sommet des coopératives qui s'est tenu à Québec début octobre 2016. Il a réuni 3000 personnes et donné lieu à la publication d'un certain nombre d'articles de recherche dont je me suis servie pour cette séance. Leur projet collectif à la fois économique, social et territorial, au service de leurs communautés, continue de les désigner auprès des pouvoirs publics et des citoyens comme porteuses pertinentes et crédibles de réponses aux nombreux défis pratiques, sociétaux, environnementaux et climatiques de notre temps.

Leur différence suscite à leur égard des attentes, des exigences et des injonctions contradictoires qui confinent au paradoxe.

- *Coopérative Versus économique.*

Face à la concurrence et à la concentration de l'aval, elles doivent croître et se regrouper pour faire jeu égal avec leurs homologues du Nord de l'Europe. Maryline FILIPPI, notre experte en la matière, vous en parlera.

- *Coopérative Versus identité, voire légitimité.*

Des reproches récurrents visent leur gouvernance qui serait défailante, les liens avec leurs adhérents qui seraient altérés ou banalisés, les objectifs, méthodes, attitudes, performances qui ne répondraient plus de bonne façon aux besoins. Ils leur sont adressés tant par des chercheurs, des corps publics et professionnels, que par certains agriculteurs eux-mêmes, comme on l'a vu récemment avec leur mobilisation autour de la rémunération du lait.

Ces deux aspects sont-ils inconciliables, ou bien se nourrissent-ils l'un l'autre ?

- *Versus économie/stratégie*

En premier lieu, on peut questionner le libellé de cette séance: « comment les coopératives créent-elles de la valeur **pour** les agriculteurs ». A la réflexion, cet intitulé a quelque chose de gênant, voire de pervers. Outre l'assimilation à « créer de la valeur pour l'actionnaire » qui a fleuri avec la financiarisation de l'économie et donné lieu aux dérives que l'on connaît, il occulte la place et le rôle des agriculteurs dans la construction de la chaîne de valeur. Nous aurions dû écrire « créer de la valeur **avec** les agriculteurs » pour bien nous inscrire dans le projet coopératif. Ce qui est certain, c'est que les coopératives, perçues durant une période comme instrument de mise en œuvre de la PAC et poussées par l'évolution de celle-ci, ont conquis leur autonomie et assumé leur pleine intervention sur les marchés. Si elles ne sont pas des entreprises comme les autres, ce sont toutefois des entreprises dotées de stratégies propres.

Sans doute, faut-il d'abord s'entendre sur la définition même de cette performance. Martine VÉZINA (HEC Montréal) et Damien ROUSSELIÈRE (Agro Campus Ouest), au sein d'une équipe de recherche franco-québécoise, conduisent une étude sur la performance comparée des coopératives au Québec et en France, à travers les stratégies de diversification mises en œuvre par celles-ci. Pour eux la performance est tridimensionnelle et il vaut mieux parler de « création de valeur » - notre sujet d'aujourd'hui – à la fois pour les membres, pour la coopérative mais aussi pour la communauté, qu'elle soit territoriale ou plus large.

La question des modèles économiques est centrale : spécialisation de secteur/filière ou polyvalence pluri-produits/pluri-fonctions ? Les exemples français sont souvent caractérisés par la polyvalence, à l'inverse des coopératives du Nord de l'Europe construites autour de productions spécialisées. Maryline FILIPPI pourra vous dire les difficultés qu'elle a rencontrées à faire intégrer ce modèle

français dans la recherche commanditée par la Commission sur les coopératives agricoles dans les 27 Etats membres.

Mais, comme le fait remarquer Jos BIJMAN dans un article paru lors du sommet mondial des coops à Québec sur « les facteurs de réussite des coopératives agricoles aux Pays Bas », cette spécialisation s'accompagne d'une grande homogénéité des agriculteurs membres de la coopérative, en termes de taille d'exploitation, de caractéristiques de celles-ci et d'attentes des agriculteurs. Les coopératives françaises doivent quant à elles, prendre en compte et gérer des profils très divers des exploitations des membres, avec les besoins de coordination qui en résultent mais également avec une mutualisation et diversification des risques, des synergies entre les activités, et un meilleur ancrage au territoire.

Un des facteurs clés de succès des coopératives nordiques, relevé par Jos BIJMAN est la flexibilité de leur statut juridique. Cette position interroge la juriste française que je suis : notre statut est très institutionnel, peu contractuel et peu flexible. Certes, il apporte des garanties identiques à tous les agriculteurs quelle que soit la coop à laquelle ils adhèrent, sa taille, sa région, ses productions, et il en découle un régime fiscal dérogatoire, reconnu par l'État. Néanmoins il existe des marges de liberté et contractualisation à l'intérieur du moule statutaire, qui peuvent et doivent être davantage développées.

Dans une étude, aussi publiée à Québec, intitulée « S'ouvrir aux parties prenantes : oui mais pourquoi ? Une application à la gouvernance des coopératives vinicoles » L-A SAÏSSET montre que la gouvernance démocratique ne peut se limiter aux seuls adhérents, ou plutôt que les coopératives qui intègrent dans leur gouvernance des acteurs extérieurs et nouent des relations partenariales avec eux sont plus « performantes » au sens décrit ci-dessus. Le lien entre performance et gouvernance est donc tout trouvé !

- *Versus identité/gouvernance*

Le clivage entre grosses et petites coopératives pour la qualité et l'acceptation de la gouvernance ne me paraît pas pertinent ou, tout au moins, je ne l'ai pas réellement vu validé par les faits en 22 ans de conseil et d'appui auprès des dites coopératives. Reste donc la question de ce que seraient les bonnes pratiques à partir de la définition de la « bonne » gouvernance ! Je ne peux que constater qu'à ce jour nous n'avons pas trouvé la pierre philosophale, même si des progrès importants ont été réalisés et continuent à l'être : que ce soit pour le cadre juridique en ajoutant plusieurs dispositions visant à réduire l'asymétrie d'informations pour les administrateurs et les membres de la coopérative, en prévoyant la formation des élus ou avec les recommandations proposées par Coop de France ou du HCCA. Des visions diverses existent et s'affrontent parfois, comme on le voit lors des débats parlementaires sur les projets de loi, et elles continueront. C'est bien ainsi car c'est le signe que le sujet est important pour les entreprises concernées mais aussi pour la compréhension de l'identité coopérative.

Aujourd'hui sur le sujet de la gouvernance, nous nous contenterons d'orienter le projecteur sur deux aspects :

- Les relations avec les membres coopérateurs

Les coopératives ont grossi, s'unissent, absorbent des affaires familiales et des sociétés, concurrentes ou complémentaires. Les territoires d'action ont grandi et se sont composés. Les structures se sont sophistiquées. Les attentes des adhérents, personnels, collectivités, clients sont plus diverses et hétérogènes, voire conflictuelles. Les entreprises évoluent dans un monde

caractérisé par la complexification des décisions économiques, la contrainte des réglementations, la volatilité des marchés mais aussi par les facilités de mise en relation et de partage de l'information permises par le numérique et les réseaux sociaux.

Est-ce que ces nouveaux moyens permettent de renforcer les liens avec les coopérateurs et comment ? Quels types d'informations peuvent être partagées ou remontées à la coopérative pour passer d'un fonctionnement « top down », à partir du haut, à un fonctionnement davantage « bottom up » à partir de la base ? La coopérative n'est-elle pas un lieu approprié pour mettre en place une « économie collaborative » avec et entre les agriculteurs ?

- Le rôle des élus

La bonne gouvernance repose sur des dirigeants élus, qui doivent s'investir et se former à la décision stratégique. Elle suppose que soit résolue la question de l'asymétrie d'informations entre la direction salariée et les dirigeants élus pour que ceux-ci puissent prendre leurs décisions de façon éclairée. Les conseils de coopérative sont la plupart du temps formés uniquement d'agriculteurs élus. Dans certains milieux professionnels on insiste beaucoup sur la nécessité d'avoir des administrateurs dits « indépendants ». Est-ce que cette pratique peut être utile aux coopératives agricoles et comment ?

Arnaud DEGOULET, président **d'Agrial**, coopérative polyvalente, implantée à Caen et fortement investie à l'étranger, nous éclairera sur la manière dont ce Groupe associe ses adhérents ou suscite leur adhésion à cette stratégie de développement international. C

Enfin, s'il est un facteur très différenciant des coopératives agricoles, c'est leur pratique de travail en réseau. Quand on parle de la performance des coopératives, le rôle de ce facteur est très peu observé et pris en compte, alors même qu'il est très prégnant. On ne compte plus les partenariats économiques, par exemple à travers des unions de coopératives. De plus, la « galaxie » Coop de France, avec ses filières et ses régions, conduit des actions collectives, émet des recommandations, fournit des outils, publie des guides pratiques et organise des formations, qui tous ont pour finalité de contribuer à l'amélioration de la performance, la visibilité et la reconnaissance des coopératives.

Nous avons donc demandé au président de Coop de France, Michel PRUGUE, aussi président du groupe **Maïsadour**, et à son délégué général, Pascal VINÉ de partager avec nous leur analyse et leur vision du rôle des coopératives, notamment pour leurs adhérents, dans un contexte très mouvant, où l'on attend à la fois que les coopératives se rapprochent des consommateurs, soignent l'environnement, sauvent l'emploi, retrouvent leur projet d'origine et s'internationalisent. Ce qui n'est pas totalement intuitif ! Une demande de plus d'éthique et plus de proximité qui émerge de la société- même minoritaire- est-elle un signal qui intéresse -ou non - les coopératives ? Quelles réponses proposent-elles ?

Corrélativement on pourra s'interroger sur le ou les rôles de l'organisation professionnelle agricole dans l'accompagnement des coopératives souvent « agroalimentaires ».

Entre chaque intervention d'environ 15 minutes, la salle pourra poser ses questions aux intervenants.

Enfin, Henri NALLET, membre de l'Académie et aujourd'hui aussi en tant que président du HCCA, le Haut Conseil de la coopération agricole, viendra conclure cette séance que je vous souhaite fructueuse...