

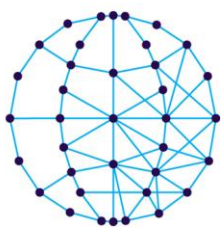


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

CONCILIER COMPETITIVITE ET ENGAGEMENT COOPERATIF : QUESTION DE GOUVERNANCE ?

Maryline FILIPPI



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES



Résumé

Fortes d'un modèle de propriété collective, détenues par des associés coopérateurs engagés sur activités, les coopératives agricoles vivent des tensions entre un projet économique et un projet social. L'article propose d'analyser l'impact du modèle économique sur la gouvernance des coopératives agricoles françaises et notamment le malaise des associés coopérateurs. Réunissant trois agriculteurs sur quatre, ces coopératives ont évolué sous forme de groupes, soulevant la question de la distanciation de leur sociétariat. Sans revenir sur les solutions classiques proposées par les théories de la gouvernance, l'organisation de dispositifs collectifs en lien avec le territoire d'implantation de la coopérative est une piste explorée pour concilier compétitivité et projet coopératif. À partir d'études exploratoires, la base territoriale s'avère un outil intéressant pour concilier compétitivité économique et projet sociétal pouvant se généraliser au-delà du cas français.

Abstract

Benefitting from a collective ownership model, owned by cooperative associates committed to their activities, agricultural cooperatives are in tension between their economic project and their social project. This article will analyze the impact of the economic model on the governance of French agricultural cooperatives and the discomfort of the cooperative associates. These cooperatives, which account for three out of four farmers, have evolved in the form of groups, raising questions about the growing gap with their cooperators. Without resorting back to the classic solutions proposed by governance theories, the organization of collective structures in line with the cooperative's implementation territory is explored as a means to reconcile competition and the cooperative approach. From these exploratory studies, the territorial basis proves to be an interesting tool that brings together economic competition and social projects which can be extended beyond the case of cooperatives in France.

Resumen

Con el respaldo de un modelo de propiedad colectiva y perteneciente a los socios cooperadores comprometidos con sus actividades, las cooperativas agrícolas se encuentran en un lugar de tensión entre un proyecto económico y un proyecto social. El artículo propone analizar el efecto que ejerce el modelo económico sobre la gobernanza de las cooperativas agrícolas francesas y el malestar de los socios cooperadores. Estas cooperativas, que incluyen a tres de cada cuatro agricultores, han evolucionado en forma de grupos y plantean la cuestión del distanciamiento de su conjunto de asociados. Sin volver sobre las soluciones clásicas propuestas por las teorías de la gobernanza, la organización de dispositivos colectivos en relación con el territorio de implementación de la cooperativa es un camino que se indaga para conciliar la competitividad y el proyecto cooperativo. A partir de estudios de investigación, la base territorial se ofrece como una herramienta interesante para conciliar la competitividad económica y el proyecto social, que puede generalizarse más allá del caso francés.

Introduction

Fortes d'un modèle de propriété collective, détenues par des associés coopérateurs engagés sur activités, les coopératives agricoles sont en tension entre un projet économique et un projet social. Bien qu'une étude de l'Insee Première (2015) tende à montrer une progression des revenus des agriculteurs français, toutes filières de production confondues, ces derniers doivent faire face à une crise majeure liée à la volatilité du prix des matières premières agricoles, le changement de PAC, l'accroissement de la pression réglementaire et une concurrence internationale exacerbée. De plus, la perte de compétitivité sur les marchés à l'international atteste de la difficulté de l'agriculture française à maintenir ses parts de marché. Dans cette situation de crise, les coopératives agricoles françaises affichent des résultats économiques conséquents. Avec trois agriculteurs sur quatre et une marque alimentaire sur trois, les coopératives agricoles totalisent un chiffre d'affaires de 84,8 milliards d'euros cumulés et plus de 160 000 salariés (Coop de France, 2015).

Cependant, un malaise se fait jour au cœur des relations entre la coopérative et ses adhérents, révélant une certaine crise de confiance ou de la distanciation. La gouvernance coopérative se trouverait remise en cause via un défaut d'implication des associés coopérateurs dans les processus de décision. Les coopératives sont alors défiées sur le front de leur modèle de propriété, où elles exploiteraient à leur propre profit des associés coopérateurs, mal payés servant de variable d'ajustement pour pouvoir faire face aux volatilités des marchés, aux changements des politiques publiques (PAC, réglementations environnementales, etc.). La cause en serait leur développement sous forme de groupes d'entreprises via des filiales de droit commercial, qu'elles ne maîtriseraient plus et qui les obligeraient à financiariser leurs logiques productives. À partir du reproche de ne pas fournir un prix plus rémunérateur à leurs associés coopérateurs, assiste-t-on à une déviance du modèle coopératif ?

L'article propose d'analyser l'impact du modèle économique sur la gouvernance des coopératives agricoles françaises en examinant les conflits d'intérêts possibles. Ce questionnement n'est certes pas nouveau. Le cadre théorique mobilisé s'inscrit dans les courants dédiés à « l'économie coopérative », initiée depuis les Pionniers de Rochdale jusqu'aux coopératives nouvelles générations (Cook, 1995). La méthodologie repose sur des études de cas de coopératives agricoles françaises réalisées entre 2015 et 2016 qui, travaillant à réduire la tension entre coopératives et adhérents, apportent des éclairages sur la façon dont est appréhendée cette question par les coopératives et les réponses qui y sont apportées. Si les études de cas ne seront pas détaillées, les éléments d'analyse seront mobilisés pour étayer la réflexion. Les résultats montrent que la création de valeur est une partie nécessaire mais pas suffisante à la réalisation de la finalité coopérative. Si cette création de valeur peut apporter une réponse pour limiter les conflits d'intérêt entre les membres, elle doit se compléter par une recherche de solidarité sociétale dont la dimension territoriale s'avère être une composante importante. Sans revenir sur les solutions classiques proposées par les théories de la gouvernance, l'organisation de dispositifs collectifs en lien avec le territoire d'implantation de la coopérative offre une piste essentielle pour concilier compétitivité et projet coopératif.



L'article développe dans une première partie les évolutions de la « finalité coopérative » afin de mesurer les changements qui ont bouleversé ces entreprises et en percevoir les sources de tension. La deuxième partie aborde les conflits générés par la réalisation des projets économiques. Enfin, la discussion se porte sur l'analyse des moyens à disposition des associés coopérateurs engagés dans le projet coopératif pour concilier compétitivité et engagement coopératif à travers l'activation d'une solidarité territoriale.

Être au service de ses adhérents : les évolutions de la finalité coopérative

Une définition des coopératives comme sociétés de personnes

La propriété collective des coopératives agricoles françaises est considérée comme étant de nature très « traditionnelle » au regard des recommandations des Pionniers de Rochdale. « Les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. » (Code Rural, art L521-1).

La propriété capitalistique des coopératives repose sur une détention par des associés coopérateurs de l'ensemble des parts de capital social de la coopérative, relative à leur engagement sur apport, c.-à-d. que chaque associé détient du capital au prorata de l'activité réalisée avec sa coopérative. Cette part de capital social lui donne droit à un intérêt au part, fixé statutairement de l'ordre de 1,80 % (différent d'un intérêt d'une action liée au marché boursier). Elle lui donne également un droit de vote qui, à la différence de celui octroyé par l'action, se limite à une personne / un vote. Ainsi, ce qui différencie fondamentalement la propriété capitalistique en coopérative et celle en droit commercial est (1) l'engagement sur activité obligatoire pour souscrire et détenir des parts de capital social, (2) la rémunération fixe de la part sociale et (3) l'expression démocratique où tous, quel que soit leur engagement sur activité et le montant de capital détenu, ont le même poids dans le vote.

Autrement dit, selon la définition du Code Rural français, et conformément aux préconisations au niveau international de l'Alliance coopérative internationale (2015), les coopératives ont une propriété capitalistique dont les associés sont engagés sur activités, solidaires, et décident collectivement de la stratégie commerciale, productive mais également financière. Ainsi, chaque année lors de leur assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, les associés coopérateurs votent la répartition des bénéfices annuels réalisés entre une distribution à tous au prorata des activités réalisées et une mise en réserve de tout ou partie au profit de la coopérative. Cette mise en réserve est essentielle car elle vient en consolidation des fonds propres qui sont structurellement faibles en coopérative (liée à une contribution des membres faible) et qui ne pourra plus être repartagée entre tous (sauf en cas de liquidation de la société). En effet, la mise en réserve abonde les réserves dites impartageables qui constituent une ressource « collective » à transmettre aux générations futures, car non intégrée au capital social récupéré par les associés lorsqu'ils quittent la coopérative.

Concevoir l'entreprise coopérative, de Rochdale aux groupes coopératifs internationaux

Le cadre théorique est abondé par différentes sources. D'une part, les coopératives sont conceptualisées comme des entités à part entière à partir des principes donnés par les Pionniers de Rochdale et qui sont aujourd'hui diffusés par l'Alliance coopérative internationale (ICA). D'autre part, la théorie économique a progressivement pris en compte leurs singularités en leur accordant le statut d'entreprise à part entière (Hansman, 1996 ; Cook et Chaddad, 2004). Enfin, elles ont fait l'objet de nombreux travaux révélant les risques de passager clandestin, de délégation (Van der Sangen et Bijman, 2012) et donc de gouvernance (Chaddad et Cook, 2004 ; Chaddad et Iliopoulos, 2013). En particulier, Van der Sangen et Bijman, (2012) soulignent qu'en Europe, les changements dans les stratégies des coopératives influencent les évolutions des structures, qui ont alors un impact sur les adaptations des modes internes de gouvernance. Aussi, la perte de contrôle, effective ou ressentie, par les membres qui découle des transformations des formes organisationnelles des coopératives est au cœur du questionnement de la gouvernance de ces entreprises.

Si les coopératives agricoles françaises sont considérées comme traditionnelles, c'est en raison du respect des règles suivantes : (1) double qualité de l'associé-adhérent (client et/ou fournisseur et associé) ; (2) engagement d'activité des membres associés par contrat ; (3) société à capital variable souscrit proportionnellement aux engagements d'activités ; (4) vote selon le principe d'une personne / une voix.

Spécificité française, les coopératives agricoles sont reconnues sur une « circonscription territoriale statutairement fixée en fonction de la localisation des adhérents dans les statuts même de la coopérative ». Cela signifie qu'une coopérative ne peut pas travailler avec des agriculteurs engagés sur activité mais situés en dehors du territoire, appelé circonscription territoriale. Les associés coopérateurs définissent eux-mêmes à la création de la coopérative agricole la zone d'action, choix soumis à l'agrément du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA depuis juillet 2007). Toute extension de zone relève d'une décision prise en assemblée générale extraordinaire, validée en dernier ressort par le HCCA. Il existe toutefois quelques dispositions pour assouplir les règles de cette circonscription territoriale, comme l'option des tiers non associés dans leurs statuts (qui peuvent réaliser des opérations comme les associés coopérateurs, mais dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires HT global de la coopérative). Si la circonscription territoriale est une condition d'octroi du statut de membre associé avec celle de la raison sociale, elle n'intervient pas dans la limitation du marché de la coopérative.

Dans les faits, la règle de la circonscription territoriale signifie que les agriculteurs qui veulent bénéficier des services offerts par la coopérative doivent 1) avoir leur exploitation agricole dans la circonscription territoriale de la coopérative et 2) être associé-coopérateur c.-à-d. détenir des parts de capital et être engagé sur activité. En revanche, cette règle ne s'applique pas aux clients de la coopérative. La coopérative peut donc vendre la production de ses adhérents au-delà de sa circonscription territoriale (Chomel et al., 2013).

La circonscription territoriale contribue ainsi à renforcer le caractère non délocalisable des coopératives agricoles françaises (et non opéables en raison de leur statut juridique particulier). Elles disposent des moyens techniques, financiers et organisationnels pour impulser les changements nécessaires dans



les bonnes pratiques agronomiques et alimentaires. Parce qu'elles sont la propriété des agriculteurs, et qu'elles sont de plus en plus confrontées à la demande des consommateurs, elles occupent une place privilégiée pour concilier des systèmes de culture exigeants et réconcilier la production et la consommation.

Situer les coopératives agricoles françaises dans leur contexte historique et européen

Pour mieux comprendre les sources du dilemme potentiel entre projet économique et projet coopératif, la mise en perspective offre une certaine objectivation de la question. En France, les coopératives émergent comme des solutions collectives pour faire face aux crises de la fin du 19^e siècle et du début 20^e (phylloxera pour la vigne, pénurie de blé, etc.) permettant à quelques agriculteurs de se regrouper pour mettre en marché leur production. Il s'agit alors de mutualiser les faibles forces en présence pour dégager des moyens productifs et financiers en vue d'une mise en marché. Ces motivations se retrouvent à l'identique dans d'autres pays (Filippi and Cook, 2014). L'émergence des coopératives américaines (Nourse, 1928) avec, par exemple, la Missouri Farmers Association dans les années 1870 (lait, œufs, crèmerie), révèle la volonté commune d'union pour améliorer les conditions économiques (Staaaz, 1987). Plus généralement, les rapports annuels de la FAO soulignent depuis 2008 que, dans le monde, les coopératives sont des outils indispensables pour l'accès au marché et la réduction de la pauvreté pour un très grand nombre de producteurs.

Dès les années 1910, le gouvernement français reconnaît l'intérêt des coopératives en proposant un cadre législatif particulier. En actant progressivement la séparation entre les coopératives et les syndicats agricoles et en dédiant au Crédit Agricole, banque mutualiste, le financement de leurs activités, l'État s'oriente progressivement vers la loi de Septembre 1947 portant statut de la coopération (Loi no 47-1775 du 10 septembre 1947 valable pour toutes les familles de droit coopératif françaises).

Dès lors, les coopératives n'ont cessé de se développer dans toutes les filières et sur l'ensemble du territoire, pour participer à la construction d'une agriculture à laquelle le Général de Gaulle, à la sortie de la 2^e Guerre Mondiale, avait donné comme objectif de nourrir la France. Secteur fortement encadré par les organisations professionnelles agricoles très actives dans la co-gestion avec le gouvernement (syndicats, chambres agriculture, etc.), elles ont également bénéficié du développement de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), dont nous fêtons les 70 ans en 2016, ainsi que des instituts techniques permettant une modernisation sans précédent. L'objectif est plus qu'atteint puisque les industries agro-alimentaires (IAA) deviennent un secteur exportateur essentiel, contribuant ainsi à l'influence internationale de la France. La renommée des productions agricoles n'est plus à faire, pas uniquement pour quelques produits comme le Champagne, le vin de Bordeaux, etc., mais aussi par le modèle des Appellations d'origine contrôlées (AOC) et de la qualité (AOP et IGP puis plus globalement, aux signes de qualité de type Label Rouge, bio), les semences et les technologies françaises et autres activités qui ont une influence significative à l'international. Les coopératives ont donc accompagné et contribué grandement à ce mouvement de modernisation de l'agriculture et de l'agro-alimentaire français.

En tant que structures économiques, prolongeant les exploitations de leurs associés coopérateurs, les coopératives agricoles ont donc suivi le « mouvement » des exploitations agricoles. Concentration, professionnalisation et complexification, caractérisent les évolutions des coopératives agricoles

françaises. Comme le nombre d'exploitations agricoles, le nombre de coopératives a chuté, non pas pour disparaître mais pour se concentrer afin de rester ou devenir plus compétitives. Se professionnaliser, comme dans les exploitations, s'est généralisé avec un accroissement de la production liée à l'usage d'intrants et à la mécanisation. Les grandes exploitations assurent désormais plus de 80 % du potentiel de production contre 73 % en 2000 (INSEE, 2010). Effectivement, avec moins de fermes et moins de salariés agricoles, la production agricole a suivi une courbe haussière.

Notons qu'en 2014, les 100 plus grandes entreprises coopératives françaises (tous secteurs incluant l'agriculture) affichent des résultats économiques en hausse avec un chiffre d'affaires cumulé de 240 milliards d'eurosⁱⁱ. Au sein de ce Top 100, on dénombre 31 coopératives agricoles (une de plus qu'en 2012) qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros. Cinq coopératives réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 15 milliards d'euros (Panorama de l'ESS, 2016).

L'Étude européenne sur les 27 pays de l'UE dédiée aux coopératives agricoles (Bijman et al., 2012), souligne le réel pragmatisme des coopératives qui ont su s'adapter aux différents cadres institutionnels et réglementaires et aux conditions concurrentielles. Leur survie ne dépend que de leur capacité à créer de la valeur reconnue par l'acte d'achat d'un consommateur, autrement dit, elles sont des entreprises sociales non au sens de subventionnées par des pouvoirs publics, mais dans celui de leur finalité, c.-à-d. « rendre service à l'adhérent ».

Dans cet ensemble européen, les coopératives françaises sont les plus nombreuses (7 dans les 20 premières), mais les deux premières n'occupent que les rangs 9 (InVivo) et 10 (Sodiaal) du classement des coopératives européennes, avec un écart en terme de chiffre d'affaires cumulé en 2014 de pratiquement un tiersⁱⁱⁱ. Par exemple, Sodiaal est confronté à FrieslandCampina (no 2 du top coopératif européen avec un écart du chiffre d'affaire en 2014 de plus du double entre ces deux groupes coopératifs). Elles sont également plus polyvalentes, ce qui introduit une source supplémentaire non seulement dans l'éparpillement des capacités d'investissement et la maîtrise de métiers diversifiés, mais aussi dans l'hétérogénéité des membres, accroissant les sources potentielles de conflits d'intérêt.

Dans cet environnement compétitif, les coopératives agricoles françaises, petites ou grandes, n'ont pas seulement muté, complexifiant leur organisation et leurs stratégies. Elles ont dû, pour s'adapter aux contraintes de marché, faire évoluer la notion de service à rendre à l'associé coopérateur. Il a évolué non pas dans l'objectif mais dans la façon de rendre ce service. Soulevant la question de l'évolution de leurs valeurs : égalité versus équité, démocratie participative ou élective, formation et information. Au nom du service à rendre, les coopératives perdraient-elles leur âme dans cette course pour concilier intérêt de l'associé et fonctionnement des marchés ?

Créer de la valeur: les risques de conflits entre le projet économique et le projet coopératif

Être compétitif correspond à la création d'une différenciation significative pour un client via un produit, un signe de qualité, une marque propre, mesurer en parts de marché. D'autres critères de performance existent, mais la part de marché permet une comparaison simple entre les entreprises. En période de crise agricole, les succès économiques des coopératives se sont-ils faits au détriment de leurs



associés ? En quoi consiste alors la spécificité de la gouvernance coopérative et comment garantir le rôle et la représentativité de l'associé coopérateur ? Ces interrogations renvoient à la tension générée par le besoin de financement de l'activité de la coopérative, et donc des possibles conflits d'intérêt entre les valeurs actionnariales, portées par les filiales de droit commercial et autres investisseurs, et les valeurs coopératives animant les associés coopérateurs. Dès lors, si les associés coopérateurs, propriétaires de leurs coopératives ou dont ils ont hérité ont choisi de faire grossir leurs entreprises, et dont ils ont en conséquence adapté la structure organisationnelle aux complexités de l'économie de marché, d'où vient le malaise ?

Complexification des coopératives agricoles et malaise démocratique

La question de la complexification s'inscrit dans le débat sur l'hybridation des entreprises coopératives dans leur positionnement en économie de marché (Bijman et al., 2012). La mutation des coopératives agricoles françaises est particulièrement visible, au-delà de la taille, dans leur complexification : (1) complexification de leur organisation : la filialisation, seule solution après les lois de 1991 et de 1992 (Filippi et al., 2006), a conduit à l'organisation sous forme de groupes coopératifs complexes mixant sous le contrôle des entreprises de droit mutualiste des sociétés de droit commercial qui comptent, depuis 2010, plus d'un salarié sur deux (Agreste, 2009) ; (2) complexification par l'intégration horizontale avec extension des zones qui entraînent au-delà de l'accroissement du nombre d'associés coopérateurs, une hétérogénéité des profils mais aussi par l'intégration verticale : l'intégration progressive des stades en aval des filières (étape de 1e et de 2e transformation) jusqu'à la distribution, qui a diversifié les métiers et a exigé plus de compétences en terme de management et de besoins financiers, en raison de la stratégie de conquête des marchés par des implantations nationales. Aussi, la volonté d'expansion pour créer de la valeur et tenir sur les marchés a contraint les coopératives à (3) l'implantation progressive à l'étranger via les filiales de droit commercial dans différentes régions du monde. L'Union européenne, les USA, la Chine sont autant de cibles en lien avec les activités des coopératives menées sur leurs territoires originels (par exemple, Agrial en Espagne pour les salades, Euralis et Maisadour en Chine pour la production de foie gras, Limagrain aux USA pour les semences ect.), voire en complément de leurs activités françaises pour consolider leurs parts de marchés (par exemple, l'implantation de Téréos, coopérative de betteraves à sucre au Brésil, pour un accès à la production de la canne à sucre au Brésil via sa filiale cotée en bourse, Guarani).

Le malaise dans l'expression démocratique des associés coopérateurs provient vraisemblablement pour partie de la complexité avérée des groupes coopératifs français. La difficulté de maîtrise de logiques potentiellement contradictoires, avec l'introduction de logiques économiques différentes de celles en usage dans le « monde paysan » est certaine. S'engager dans des processus concurrentiels exigeants et impitoyables, a nécessité une taille critique, un pilotage professionnel et des investissements hors du commun. Créer une coopérative à sept agriculteurs pour arriver à des entreprises regroupant 10 000, voire 22 000 associés coopérateurs, y compris lorsque le renouvellement des générations n'a pas participé à l'élaboration du projet initial, exige indiscutablement d'autres modes de gestion et d'animation du sociétariat. Cependant, cette question et ce malaise se posent également dans des coopératives de taille plus modeste et y compris dans des coopératives spécialisées dont l'hétérogénéité des membres est censée être moindre. La gouvernance s'installe ainsi au cœur des débats pour concilier projet économique et projet sociétal. Est-on coopératif seulement quand on a une « taille humaine » c.-à-d. une taille de coopérative qui permette une réelle

interconnaissance des membres ? Embaucher des dirigeants rompus aux pratiques managériales du CAC 40 ou ayant eu une solide expérience chez Proctor & Gamble ou Danone est-il le signe d'un pilotage des entreprises sans lien avec les « valeurs coopératives » ? Etablir des partenariats avec des acteurs financiers (comme Eurazeo) ou des fonds d'investissements (comme PAI pour Yoplait ou Labeyrie) conduit-il à banaliser le fonctionnement économique des coopératives ?

Gouverner un groupe coopératif soulève finalement la question de la gestion de la prise de décisions et de la délégation. Devrait-on écarter les associés coopérateurs les moins performants pour rendre les entreprises toujours plus compétitives ? Dès lors, la réflexion pour « recréer du collectif au sein du collectif » s'ouvre à travers l'animation du lien social dans les organisations (Olson, 1965 ; Ostrom, 1990). Aussi, intéresser les associés coopérateurs aux résultats économiques via les dividendes apportés par les filiales de droit commercial, comme le développement des services à rendre (jouer sur la technique de production et de transformation et sur l'image) sont autant de pistes pour renforcer le lien social. Mais cela ne suffit pas. La gouvernance coopérative se trouve confrontée aux risques de passager clandestin, de désengagement dans la réalisation des apports, d'hétérogénéité du sociétariat et de conflits d'intérêt.

Lien social via l'adhésion des associés coopérateurs, l'exit ou la voice ?

Si l'associé coopérateur est une des principales sources de valeur pour une coopérative, c'est également son risque. Tel que l'explique Hirschman (1970), l'insatisfaction des membres dans leur organisation, peut donner lieu à deux types de réponse : l'exit (la sortie) ou la voice (la voix). L'exit correspond à la sortie du membre, à son retrait. La voice est l'expression d'une position pour essayer de remédier à la défection. La loyauté peut contribuer à la voice dans la mesure où les membres resteront tant qu'ils auront le sentiment que leur voix sera entendue et prise en compte. Elle révèle également que la sortie n'est en réalité pas si fluide liée à une certaine apathie ou résignation (Daudé, 2007).

Dans le cadre des coopératives, le fonctionnement d'un collectif peut relever de l'exit ou la voice dans les interactions entre les membres et la coopérative. (1) Comment convaincre les associés de réaliser les apports annoncés et de s'engager dans des processus qualité très exigeants en terme de cahiers des charges et de normes si ces derniers ont le sentiment de ne pas être rémunérés à leur juste contribution ? (2) Comment, pour la coopérative, gérer les contestations qui vont freiner les prises de décision, voire les contraindre et faire échouer les projets économiques collectifs? (3) Comment renforcer la solidarité quand, avec la volatilité du prix des matières premières mais aussi les circuits courts, les coopératives doivent faire face à une préférence de leurs membres pour d'autres compétiteurs comme les négociants? Le risque pour la coopérative et son groupe, y compris les outils de transformation et les partenariats associés, est le comportement du Passager clandestin, car en le pratiquant, la coopérative est face à une destruction de la valeur créée, collective, sociétale et économique. Cette attitude de l'associé coopérateur déstabilise donc le collectif, car en se désengageant, au mieux par l'exit de la coopérative et au pire en passager clandestin, c.-à-d. la non-réalisation des apports annoncés, c'est l'équilibre du groupe et de son outil industriel ou de la filière qui est remise en cause.



Quelles peuvent être les solutions pour résoudre ce malaise?

Nous ne reprenons pas les solutions bien connues et abondamment diffusées dans la littérature sur la gouvernance coopérative (Chaddad et Cook, 2004 ; Van der Sengen et Bijman, 2012 ; Chaddad et Iliopoulos, 2013). Nous proposons de réfléchir sur la question du malaise à partir d'un raisonnement sur les choix possibles liés soit à l'incitation par la rémunération soit aux modes d'organisation et de pilotage des entreprises.

Une des réponses classiques face au besoin de renforcement de l'adhésion est l'incitation via l'accroissement de la rémunération. Cela est particulièrement visible lorsque, en cas de crise agricole, le reproche adressé aux coopératives s'exprime à travers l'argument d'une rémunération qui serait pratiquée comme dans les entreprises de droit commercial au « prix du marché ». Cette critique rejoint une certaine forme de banalisation de la relation particulière de la coopérative vis-à-vis de ses associés coopérateurs. On comprend aisément qu'en temps de crise économique, arbitrer pour céder une partie des bénéfices à la « coopérative » au détriment de son propre bénéficiaire puisse questionner sur le bien-fondé et la nécessité d'un tel dessaisissement. De plus, sous l'effet de la complexification des organisations, l'adhésion au projet collectif constitutif de la coopérative s'est forcément amoindrie. En effet, le revenu d'un associé coopérateur provient du paiement des produits apportés à la coopérative, qui est tenue de tout collecter (selon la règle de l'apport total). Le prix payé au producteur se décompose entre le prix du produit apporté (versé sous forme d'acompte) auquel s'ajoute un complément de prix ajustant en fin de période le prix réellement obtenu lors de la cession par la coopérative de la production et une rémunération des parts sociales. Dans le cas des groupes coopératifs, et s'il y a lieu, s'ajoute une distribution du dividende possible en provenance d'une filiale bénéficiaire et dont le conseil administration aurait décidé de faire remonter aux associés coopérateurs tout ou partie des bénéfices. Cela rejoint la question du dilemme coopératif, c.-à-d. arbitrer entre une distribution et une mise en réserve (Hansmann, 1996 ; Cook et Chaddad, 2004 ; Chaddad et Cook, 2004). Pour autant, les associés sont-ils suffisamment avertis pour comprendre et décider de cette répartition, et les coopératives sont-elles suffisamment à l'écoute de leurs associés pour mener de telles stratégies en gérant équitablement de telles répartitions? L'incitation financière ne peut donc à elle seule résoudre le besoin d'adhésion et la satisfaction des membres en coopérative.

Solutionner le malaise démocratique lié à la gestion des conflits d'intérêt au sein des groupes coopératifs interroge alors le statut et l'organisation coopérative. Les tensions entre projet économique et projet sociétal renvoient à l'adaptation des formes d'entreprise à leur gouvernance.

D'une part, une solution pourrait conduire à ne conserver ou à n'attribuer le statut de « coopérative » qu'aux seules entreprises de collecte et de les dessaisir des activités de transformations au profit d'entreprises de droit commercial. La motivation reposerait sur l'argument que les producteurs organisés en Organisations de Producteurs (OP) ou en Bargaining Association (coopératives massifiant la collecte ou les apports) maîtriseraient ainsi la taille, la complexité des métiers et limiteraient l'hétérogénéité des membres. Cette forme d'organisation simple serait ainsi pilotée de façon « très coopérative » comme des entreprises au service des producteurs. Néanmoins, l'inconvénient serait alors que la captation de valeur ajoutée créée, en particulier à l'aval des filières, serait laissée à d'autres entreprises de droit commercial, pilotées par des objectifs de rentabilité financières et également opérables. L'Observatoire de Prix et des Marges de FranceAgriMerv met en

évidence la meilleure valorisation aux stades de transformation et de commercialisation, révélant que cette valeur ajoutée est toujours plus importante à l'aval en particulier avec des productions qui s'orientent vers une différenciation par la qualité plus que par la seule réduction des coûts. Cependant, cela ne signifie pas qu'il faille toujours penser les filières sous l'aspect de l'intégration verticale ». Certaines productions peuvent être rentables à l'amont, mais dans le cas des productions agricoles, la marge dégagée est souvent très faible sur les produits contraignant les acteurs soit à massifier de façon importante pour dégager un résultat via des économies d'échelle, soit à transformer pour gagner un peu de valeur, soit enfin à réaliser des économies d'échelle par la diversification de productions avec les produits joints (cf. comme par exemple la production d'énergie dans le cas des élevages).

Or, la stratégie d'une différenciation par la qualité renvoie à l'innovation et aux marques, mais alors nous rebouclons sur le besoin d'une taille critique, d'investissements matériels et immatériels importants, légitimant la croissance et la complexification des coopératives agricoles.

D'autre part, la forme d'organisation choisie, c.-à-d. un groupe d'entreprises complexe, voire des partenariats entre coopératives ou des alliances entre coopératives et entreprises de droit commercial, pourrait s'envisager afin de réduire le sentiment de perte de contrôle par les associés coopérateurs. Nous revenons alors au problème de la maîtrise de la production, de l'intégration dans des filières compétitives et de la gouvernance de ces groupes devenus complexes. Cependant l'adaptation constante du produit au marché exige une implication forte des associés coopérateurs tant dans la définition du produit et de sa qualité que dans les investissements productifs y compris à l'international. En effet, en France, le statut « traditionnel » des coopératives conduit à n'avoir que des associés coopérateurs engagés sur activité au capital de la coopérative, ce qui n'est pas le cas dans leurs entreprises de droit commercial^{vi}. La répartition des bénéfices des filiales se fait selon l'apport en capital et, une fois la part des bénéfices remontée à la coopérative, les associés coopérateurs les répartissent en fonction de leur choix de clé de répartition (affectation en réserve et distribution en fonction des apports). Dans cette perspective, former et informer les adhérents, les administrateurs mais aussi les salariés, semble s'imposer. En France, la Loi Économie sociale et solidaire (ESS) de 2015 s'appuie sur les règles de révision des comptes et de bonnes pratiques de gouvernance développées par les coopératives agricoles françaises pour les généraliser à l'ensemble des autres familles de l'économie sociale.

Derrière la revendication légitime pour un prix plus juste, c'est finalement le fonctionnement de l'économie de marché qui est questionné sur sa capacité à procéder à une distribution plus équitable. Mais cette revendication vise plus profondément le mode de gouvernance et les valeurs coopératives. Car revendiquer légitimement et uniquement un prix plus rémunérateur comme signe d'engagement coopératif, ne revient-il pas à réduire l'engagement coopératif à une rémunération du produit et donc à une seule relation marchande entre membres et coopérative ?

Construire un projet coopératif collectif basé sur la solidarité territoriale

La question de l'engagement des associés coopérateurs concerne une bonne partie des coopératives françaises, et cela, au-delà des seuls les groupes complexes et internationalisés, comme les coopératives indépendantes, les coopératives polyvalentes comme celles spécialisées. La difficulté des coopératives réside dans la faiblesse de compétitivité combinant une dimension économique et sociale.

Dans ces conditions, organiser la vie démocratique afin de concilier compétitivité et projet sociétal demeure incontournable.

Les coopératives agricoles françaises expérimentent de nombreux dispositifs reposant sur leur circonscription territoriale bien au-delà des dispositifs organisationnels de type coopératives premier et deuxième niveaux, ou d'organes de gouvernance explicites (cf. conseil de surveillance, comité d'audit, auditeurs externes, etc.). À titre d'exemple, trois coopératives qui ont repensé leur ancrage au territoire illustrent la façon dont ce dernier peut être mis à profit pour renforcer l'engagement coopératif (Filippi, 2014 ; Filippi et Frey, 2016). Sur la zone territoriale de la coopérative, les groupes réorganisent leur positionnement géographique afin de renforcer le lien avec leurs adhérents. Cela s'exerce au travers de zones de taille géographique plus modestes : soit à partir de la définition de profils d'agriculteurs pour réduire l'hétérogénéité des membres (Agrialvii) soit à partir de la maîtrise des métiers (exemple Euralisviii et ses pôles métiers traditionnels) ou encore avec la localisation des outils de collecte et transformation (cas de l'union France Pruneix). Pour Euralis, le découpage en quatre zones infra-territoriales de la circonscription de la coopérative reste basé sur la maîtrise de ses métiers traditionnels (collecte–appro). Ces zones peuvent ensuite élargir leur domaine de compétences en fonction des productions contractualisées qu'elles proposent à leurs adhérents pour améliorer la valorisation de leurs productions et donc de garantir leurs revenus (contrat légumes, foie gras, etc.). Dans le cas de l'union France Prune, les contraintes productives conduisent à répartir les producteurs autour des coopératives de séchage toutes localisées dans un rayon de 15 km qui adhèrent à l'union pour la transformation et la commercialisation. Dans le cas d'Agrial, la coopérative redécoupe son territoire en 16 mini-zones afin de donner plus d'autonomie dans la gestion du sociétariat, en adaptant les stratégies territoriales au plus près des besoins des adhérents. Concrètement, cela permet d'adapter un prix et un service de proximité. En contrepartie, chaque entité territoriale ainsi constituée répond à un objectif économique fixé contribuant à la stratégie d'ensemble d'Agrial.

Les coopératives créent ainsi un niveau intermédiaire entre les associés coopérateurs et la coopérative afin de gérer l'information et sa diffusion, mais aussi de coordonner les actions en faveur d'une plus grande réactivité au service des besoins réciproques de la coopérative et de ses associés. En réponse à la proposition d'Hirschman, la voix de la contestation s'exprime quand les adhérents vont se sentir en situation de monopole et donc dépendant de la seule coopérative. Dans ce cas, l'appartenance à une grande structure peut les conduire à se sentir désengagés car peu pris en compte par les instances dirigeantes. Aussi, la base territoriale offre une solution pertinente pour réduire l'hétérogénéité de membres, comme le sentiment d'avoir une écoute plus attentive de leurs besoins. Cela s'inscrit dans le renforcement de la loyauté.

Cette solidarité territoriale repose alors plus sur une construction sociale que sur une obligation juridique. Cela signifie que pour des coopératives implantées dans des pays sans cette obligation légale, repenser leurs dispositifs organisationnels sur une base territoriale pourrait s'avérer judicieux afin de faire face au désengagement et à la distanciation.

Conclusion : Être compétitif en tant que coopérative ? Les enseignements des coopératives agricoles françaises

La crise de la PAC et de l'Europe, la fin du soutien des marchés, la mondialisation, la financiarisation des entreprises, conduisent à une remise en cause profonde des systèmes agricoles et de l'organisation des filières alimentaires françaises. Au cœur de ces tourmentes, les coopératives et leurs associés revalident les fondements de leur modèle économique particulier.

Pour être compétitives, les coopératives ont dû concilier l'amont (associés coopérateurs) et l'aval dans les filières en accroissant leur productivité, en réduisant les coûts et en innovant de façon à se différencier via l'innovation de produits et de procédés, les marques propres et collectives, les processus de normalisation et de certification. Pour relever les enjeux d'une production accrue, les coopératives sont un maillon obligé par le nombre d'exploitations qu'elles conseillent, par la diversité des terrains agricoles qu'elles exploitent, par leur structuration des filières pour mettre en marché et valoriser les productions, par les moyens financiers qu'elles mobilisent au service des expérimentations et du numérique, par les bases de données sur les conditions de production, par le nombre de conseillers sur le terrain. Ainsi, les coopératives agricoles détiennent des atouts pour mutualiser des moyens afin de soutenir les agriculteurs et répondre aux exigences des consommateurs. Si concilier compétitivité et engagement coopératif relève de la gouvernance coopérative, elle est l'affaire de chacun, dirigeants autant que salariés, associés coopérateurs et parties prenantes. Cela exige d'organiser des dispositifs collectifs originaux. La base territoriale s'avère être un outil intéressant de voice pour concilier compétitivité économique et projet sociétal.

Références

Agreste Primeur (2009). Les groupes coopératifs poursuivent leur développement, Plus d'un salarié sur deux dans des entreprises à statut non coopératif", n° 235, décembre, 4 pages.

Bijman, J., C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijselinckx, K. Hagedorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Köhl, P. Ollila, P. Pyykkönen et G. van der Sangen (2012). « Support for Farmers' cooperatives, Final report, European Commission, DG Agri, 127 p.

Chaddad F., Cook M.L. (2004). « Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology », *Review of agricultural economics*, 26, 348–360.

Chaddad F., Iliopoulos C. (2013). « Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives », *Agribusiness*, 29, (1), 3-22.

Chomel C., F. Declerck, M. Filippi, O. Frey, Mauget R. (2013). « Les coopératives agricoles : identité, gouvernance, stratégies », Editions Larcier, Collection Droit et économie sociale et solidaire, 491 pages, août 2013. http://editionslarcier.larciergroup.com/titres/130167_2/les-cooperatives-agricoles.html

Code Rural. Article L521-1. Dispositions Générales. 18 février 2016, https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=2638EA8FBA2C3647EA10740C7C18C1AA.tp dila07v_2?idArticle=LEGIARTI000006584226&idSectionTA=LEGISCTA000006167785&cidTexte=LEGI TEXT000006071367&dateTexte=20050506).

Cook, M. L. (1995). « The future of U.S. agricultural co-operatives: A neo-institutional approach », *American Journal of Agricultural Economics*, No 77, 1153-1159.

Cook, M.L. et F. Chaddad (2004). « Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models », *American journal of agricultural economics*, 86(5), 1249-1253.

Coop de France (2015). Les chiffres clés de la coopération agricole française, décembre.

Coop de France (2016). Panorama de l'Economie Sociale et Solidaire en 2015, janvier.

Daudé O. (2007). « Exit, Voice and Loyalty », *Regards croisés sur l'économie*, n° 2., 244-245.

Filippi M. et O. Frey (2016). Landes Case Study. TASTE Towards a smart rural development, European Projet FP7 Ruragri Era-Net, WP4.

Filippi M. (2014). « Using the Regional Advantage: French agricultural cooperatives' economic and governance tool », *Annals of Public and Cooperative Economics*, special issue Agricultural Cooperatives in Europe, Vol.85, N°4, 597-615.

Filippi M. et Cook M.L. (2014). « How does Public Policy support explain agricultural cooperatives' development? Comparison between France and US, in Cooperatives' Power of Innovation », Ed. International Summit of Cooperatives, Québec, 727-747.

Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J. (2006). « Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs, Rapport final », Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105 p.

(http://agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/bilan_coop_agric_dgpei.pdf)

French Report. (2011). Support for farmers' cooperatives in France, European Commission DG Agri, 85p.

Hansmann H. (1996). The Ownership of enterprise, Harvard University Press, Canada.

Hirschman A.O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty : responses to decline in Firms, organizations, and States, Cambridge, MA : Havard University Press.

INSEE (2013). Recensement agricole de 2010, TED édition 2013.

Insee Première (2015). Les comptes prévisionnels de l'agriculture pour 2015, stabilité de la production, baisse des consommations intermédiaires, n°1577, décembre, 4 pages.

Nourse E.G. (1928). The legal Status of Agricultural Cooperation, New York, MacMillan.

Olson M. (1965). The logic of collective action, public goods, and the theory of groups, Havard University Press, Cambridge, 186 pages.

Ostrom E. (1990). Governing the commons, the Evolution of Institutions for collective action, Cambridge, Cambridge University Press.

Staatz, J.M. (1987). « The structural characteristics of farmer co-operatives and their behavioral consequences », In J.S. Royer (Ed.), Co-operative theory: New approaches. ACS Service Report 18, USDA, Washington, DC, 33-60.

Van der Sangen G.J.H. et J. Bijman J. (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Case Study Report; Internal Governance of Cooperatives. Wageningen, Wageningen UR.



Notes

- ⁱ En 20 ans, le nombre d'exploitations agricoles a chuté de plus de la moitié avec un tiers qui se transforme en grosses structures (INSEE, recensement agricole de 2010, TED édition 2013). En 2015, c'est 8 % de moins qu'en 2010, (AgraPress, 29 juin 2015). Les coopératives suivent la même tendance avec une diminution de 21 % entre 1995 et 2005 (Agreste, 2009).
- ⁱⁱ Elles emploient directement ou via leurs filiales 911 439 salariés (+7 % par rapport à 2012) (Panorama de l'ESS, 2016). Ce chiffre est en constante progression depuis 8 ans : + 4 % entre 2008 et 2010
- ⁱⁱⁱ Top des coopératives agricoles européennes 2015, chiffre d'affaires cumulé en millions d'euros : N1 Baywa (DE) : 15202 ; N2 FrieslandCampina (NL) : 11348 ; N9 InVivo (FR) : 5668 et N10 Sodiaal (FR) : 5427, *source* : Les Echos 2015.
- ^{iv} Rappelons que tout associé coopérateur, même celui qui hérite de l'exploitation familiale, ne devient pas automatique associé. Il doit s'engager volontairement. Les libres entrée et sortie dans une coopérative sont garanties par la Loi. Les modalités d'adhésion sont soumises à l'accord du conseil d'administration pour l'entrée et au respect des dispositions de sortie décidées par le conseil d'administration afin d'éviter toute déstabilisation du collectif.
- ^v L'Observatoire de Prix et des Marges de FranceAgriMer a été créé par le Ministère de l'Agriculture pour fournir des données sur les marchés et les filières.
- ^{vi} Dans d'autres pays européens comme l'Allemagne ou les Pays-Bas, les coopératives sont autorisées à avoir dans leur capital social des associés coopérateurs financiers. Les USA disposent de sept statuts différents. C'est une des principales raisons pour laquelle le modèle français est qualifié de traditionnel.
- ^{vii} Agrial, groupe polyvalent international, réalise un chiffre d'affaires de 4 233 millions d'euros en 2014 avec 1200 adhérents.
- ^{viii} Euralis, groupe polyvalent international, obtient un chiffre d'affaires de 1463 millions d'euros en 2014 avec 1200 adhérents.
- ^{ix} France Prune, union de 15 coopératives spécialisées, affiche 550 adhérents et se classe au 79^e rang de la coopération agricole française.

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-16-6
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Filippi, Maryline. 2016. Concilier compétitivité et engagement coopératif : Question de gouvernance?.
Lévis : Sommet international des coopératives, 17 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*