



AGRICULTURE

STRATÉGIES

Gouverner les coopératives agricoles, un exercice périlleux

Récemment entré au Comité d’Orientation Stratégique d’Agriculture Stratégies, Xavier Hollandts est professeur d’entrepreneuriat et stratégie à KEDGE BS. Spécialiste des questions agricoles, il s’est notamment investi sur les questions de gouvernance des coopératives. Co-auteur d’un premier ouvrage sur le sujet (Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2016). Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles), il vient de sortir un nouvel ouvrage portant sur le sujet brûlant de la gouvernance des coopératives, et a été auditionné par la mission d’information parlementaire sur la transparence et la gouvernance des coopératives actuellement en cours. Ce livre, « Gouverner les coopératives agricoles, Stratégies et outils » sorti en octobre 2021 revient sur le sujet du développement des coopératives, en liant à la fois la question de leur gouvernance et des choix stratégiques auxquels elles font face.

La première partie du livre rappelle les fondamentaux de l’origine des coopératives, créées initialement dans le but de défendre les intérêts agriculteurs en facilitant l’accès au crédit et massifiant la demande, puisque les coopératives servaient initialement à assurer l’approvisionnement en intrants. Dans la même logique, elles ont ensuite servi à massifier l’offre, et ont été chargées de vendre la production de leurs adhérents.

Les agriculteurs sont donc à la fois « actionnaires » (pas au sens spéculatif du terme, mais ils détiennent les parts sociales de leur coopérative et donc le capital), décisionnaires (principe un homme = une voix au sein des assemblées générales), fournisseurs (la coopérative leur achète leur production, elle a d’ailleurs l’obligation d’acheter et de trouver un débouché pour toute la production du coopérateur), et clients de la coopérative (qui leur vend des intrants et leur fournit des services).

La coopérative doit remplir 3 missions :

- Incarner la continuité coopérative et intégrer les associés coopérateurs dans la prise de décision
- Définir l’orientation stratégique
- Piloter les activités et le portefeuille stratégique

Il s'agit là de conserver les racines à l'origine de sa création, et de préserver notamment l'ancrage territorial à l'origine de toute coopérative. La coopérative appartient à ses adhérents, qui sont tous agriculteurs, ce qui implique un fonctionnement différent de celui d'une entreprise appartenant à des actionnaires divers et anonymes qu'aucun autre lien n'unit que celui du capital investi.

Elle suit là une forme profonde de dépendance au sentier, le développement de la coopérative se réalise en fonction de son histoire et de son ancrage d'origine, et selon sa raison d'être. La raison d'être d'une coopérative est liée aux raisons qui ont motivé la création de l'entreprise et qui entraînent l'adhésion libre des coopérateurs, qui se traduisent par sa participation à différents domaines activités. La gouvernance s'articule autour de cette raison d'être, elle suit une trajectoire basée sur un ancrage solide, et doit évoluer en fonction des attentes de ses adhérents.

Pour ce faire, la gouvernance doit gérer un équilibre subtil entre prise en compte des attentes de ses adhérents coopérateurs, implication des administrateurs (élus au sein des coopérateurs) qui forment le conseil d'administration et le bureau, et autonomie décisionnelle des salariés qui composent le comité exécutif (avec à leur tête, le directeur général).

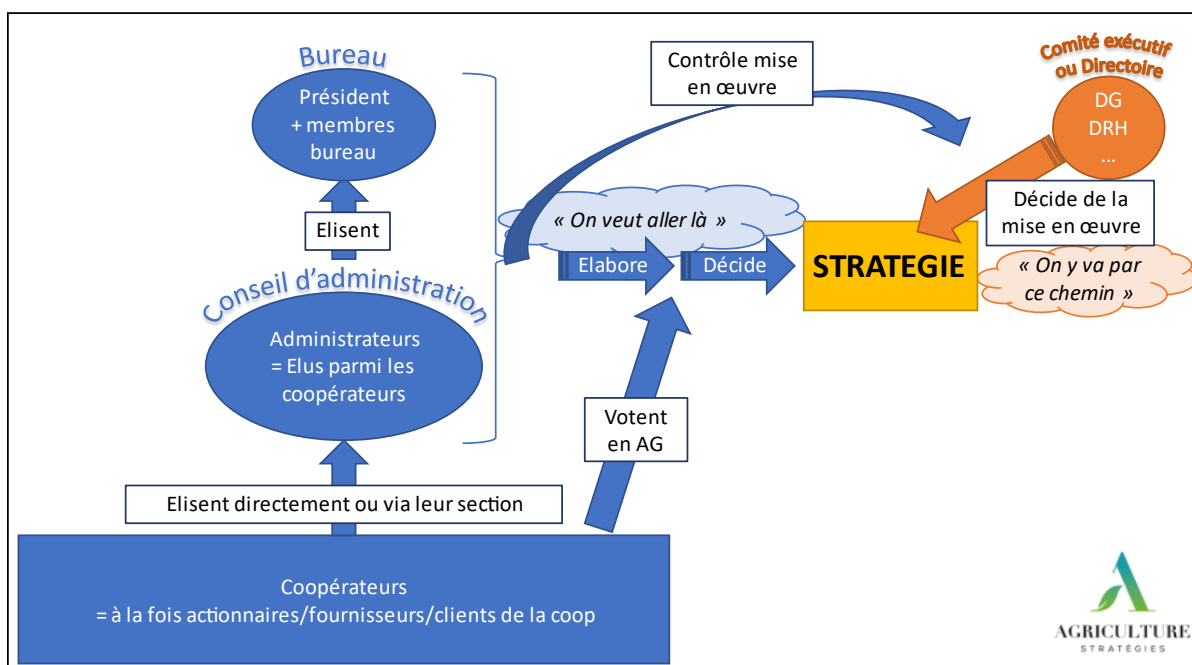


Figure 1: Fonctionnement de la gouvernance des coopératives, source Agriculture Stratégies

Le travail crucial du conseil d'administration est ainsi particulièrement mis en avant. Les dérives interviennent s'il ne joue pas son triple rôle de :

- **Décideur de la stratégie** : c'est bien le CA qui doit décider de l'orientation que prend la coopérative, ses membres doivent être impliqués et actifs
- **Contrôleur de la mise en œuvre de la stratégie**, nécessaire pour éviter des dérives qui n'iraient pas dans le sens voulu par les adhérents.
- **Médiateur, chargé de faire le lien entre la décision et les adhérents**, en gardant une relation de proximité avec les coopérateurs, expliquant la stratégie définie et ses motivations

En effet, la seule bonne entente entre conseil d'administration et directeur général ne peut suffire à assurer une bonne gouvernance, et risque de faire basculer la coopérative dans l'écueil souvent observé (et pas uniquement dans le secteur coopératif !) de l'autocratie des gouvernants qui se coupent de leur base.

L'ouvrage met également en avant la difficulté à faire consensus sur l'orientation que doit prendre la coopérative. Le résultat excédentaire dégagé par la coopérative peut être affecté de 3 façons différentes :

- Rémunération des parts sociales des associés et renforcement de leur capital social (intérêts aux parts sociales, dividendes de filiales)
- Complément de rémunération des associés coopérateurs par la distribution de ristournes
- Affectation en réserves pour financer de futurs investissements

L'arbitrage entre ces possibilités est déterminé par l'orientation stratégique choisie par la coopérative, et va donc impacter de façon directe le revenu des coopérateurs. Il faut alors motiver les coopérateurs à consentir à des sacrifices qui porteront leurs fruits sur le long terme, et dont ceux-ci ne profiteront peut-être pas. Il y a ainsi un risque de clivage entre anciens adhérents et nouveaux, qui bénéficient de la même rémunération des parts sociales sans s'être investis ou avoir consenti à des sacrifices financiers comme les fondateurs. Des stratégies sont néanmoins possibles pour « équilibrer » la situation et favoriser les « anciens », comme on peut le voir avec l'exemple du lait « C'est qui le patron » (CQLP) : les adhérents fondateurs de l'initiative voient leur lait payé à 100% en CQLP, alors que les nouveaux arrivants vont bénéficier d'un quota qui augmentera progressivement avec les débouchés supplémentaires, le reste de leur lait étant payé au tarif classique de la coopérative.

Nous ne pouvons que conseiller la lecture de ce livre qui retrace avec beaucoup de justesse le caractère tacite, informel, subtil qui caractérise les relations entre agriculteurs et parvient à apporter beaucoup de clarté au fonctionnement interne des coopératives. La transparence des décisions prises par le conseil d'administration et le comité exécutif est particulièrement mise en avant comme facteur indispensable de la réussite de la gouvernance. Elle apparaît nécessaire et indissociable d'une bonne communication entre les dirigeants et les adhérents afin que ceux-ci restent impliqués et moteurs de la coopérative.

Le fonctionnement des coopératives nécessite en effet, comme dans les syndicats, un investissement des coopérateurs, des élus et des dirigeants salariés pour avancer dans une orientation partagée. Mais comment faire consensus au sein des coopératives géantes qui intègrent des milliers de coopérateurs aux besoins différents ? Comment justifier et convaincre pour la réalisation de gros investissements qui ne profiteront pas à chacun mais à l'ensemble ? Comment parvenir à satisfaire également les salariés indispensables au fonctionnement et au développement de la coopérative ? Comment assurer une rémunération équitable aux agriculteurs mais également aux apporteurs de capitaux qui ne sont pas agriculteurs, lorsque la coopérative intègre des filiales ?

Enfin, il reste une question à laquelle cet ouvrage ne peut répondre, qui nécessitera des investigations supplémentaires : quels sont les facteurs qui déséquilibrent la gouvernance, en la détournant de l'optimum de gouvernance stratégique et politique ? A quel moment de la vie de la coopérative sa gouvernance risque de dériver vers les écueils de domination managériale, sociétariale, ou vers l'autocratie des gouvernants décrits dans le livre ? Il sera crucial d'identifier ces facteurs pour les solutionner et maintenir ou réorienter la coopérative vers des choix et une organisation qui lui permette de remplir pleinement son rôle premier : défendre les intérêts de ses adhérents coopérateurs.

Alessandra Kirsch, Directrice des études d'Agriculture Stratégies

Le 18 janvier 2022