



# AGRICULTURE

## STRATÉGIES

### Aux sources du malaise des adhérents de coopératives

---

La récente mission d'information parlementaire a rendu ses conclusions le 16 février<sup>1</sup> : le monde coopératif doit évoluer pour « *renforcer son attractivité et sa compétitivité* » car il subit « *une double crise de participation et de représentation* » selon les mots des rapporteurs de la mission. Traduction : les coopératives doivent parvenir à (re)donner à leurs adhérents le sentiment d'une meilleure prise en compte de leurs attentes, et, in fine, parvenir à mieux rémunérer. Tout cela dans un contexte particulier, marqué par l'adoption successive des lois Egalim 1&2, qui vise à mieux rémunérer les agriculteurs et à rééquilibrer les rapports de force dans les filières agro-alimentaires. Au-delà du contexte de marché, la rémunération des adhérents dépend avant tout des choix stratégiques qui sont discutés, évalués puis validés par la gouvernance de ces coopératives. Or, la gouvernance des coopératives dépend d'une série de facteurs qui déterminent la qualité des choix stratégiques et donc la rémunération des adhérents. Une coopérative bien gouvernée sera ainsi plus apte à prendre des décisions créatrices de valeur alors qu'une coopérative mal gouvernée risque de pénaliser l'avenir et la rémunération des agriculteurs.

Nous proposons, dans une série de 3 volets co-écrits par Xavier Hollandts, professeur d'entrepreneuriat et stratégie à KEDGE BS, spécialiste de la gouvernance des coopératives agricoles et membre du Comité d'orientation stratégique d'Agriculture Stratégies et Alessandra Kirsch, directrice des études d'Agriculture Stratégies, de revenir sur les conclusions de ce rapport en détaillant le contexte propre à l'organisation des coopératives et les différents facteurs qui vont permettre de comprendre la situation de malaise à l'origine de la création de la mission d'information parlementaire.

La première partie de cet article permettra de poser les bases nécessaires à la compréhension de la façon dont sont rémunérés les adhérents au sein d'une coopérative, les nécessaires arbitrages qui doivent être faits pour aboutir à cette rémunération, et les différents modes de gouvernance de la coopérative qui vont contribuer à l'orientation de ces choix.

---

<sup>1</sup> Le rapport complet est accessible en suivant ce lien : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/secteur\\_cooperatif\\_agricole](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/secteur_cooperatif_agricole)

La seconde partie présentera les caractéristiques propres à la coopérative, ou facteurs endogènes, qui constitue des leviers qui vont nécessairement impacter cette gouvernance et les relations entre dirigeants et coopérateurs.

La troisième et dernière partie sera consacrée aux conséquences de l'environnement économique dans lequel se situe les coopératives, les facteurs externes qui vont amplifier ou surajouter aux conséquences liées au fonctionnement propre des coopératives. Elle sera suivie d'une conclusion générale qui permettra de remettre en perspective les conclusions du rapport parlementaire et le malaise des adhérents, en revenant sur les solutions et les efforts à poursuivre pour parvenir à une gouvernance équilibrée qui permette de réintégrer les adhérents dans le processus décisionnel de la coopérative.

## PARTIE 1/3 : Rémunération et gouvernance, un équilibre délicat qui conditionne l'adoption d'une vision partagée

### 1) La rémunération des adhérents, un numéro d'équilibriste

La coopérative est soumise chaque année à un arbitrage complexe entre la rémunération directe de ses adhérents et la réalisation d'un bénéfice qui pourra lui permettre de se développer. Elle doit ainsi réaliser un numéro d'équilibriste pour arbitrer entre des attentes multiples, parfois complexes, voire contradictoires :

- La rémunération directe des coopérateurs au travers du prix payé pour la production : plus celle-ci est élevée, moins la coopérative réalise de bénéfices sur l'année
- La répartition du bénéfice entre différentes options :
  - o Augmenter la valeur de la coopérative via la rémunération des parts sociales des associés et renforcement de leur capital social (intérêts aux parts sociales, dividendes de filiales)
  - o Augmenter le prix payé initialement aux associés coopérateurs par la distribution de ristournes
  - o Mettre ce bénéfice de côté (affectation en réserves) pour investir dans le développement de la coopérative

Ainsi, il existe deux enjeux cruciaux. Le premier a trait à la construction transparente de la formule de prix et de la nécessaire pédagogie qui doit l'accompagner. **Les adhérents doivent clairement comprendre comment et pourquoi ils sont rémunérés et à quelle hauteur** (proposition n°1 du rapport parlementaire). Cela doit aussi leur permettre de mettre en perspective le niveau de rémunération par rapport à d'autres alternatives (opérateurs privés notamment).

Le second enjeu porte sur la question de l'investissement et de la redistribution de la valeur, dans le temps. **Classiquement, l'arbitrage entre rémunération directe et investissements peut être à l'origine de conflits.** Ainsi, si la coopérative choisit de ne pas rémunérer immédiatement les agriculteurs à l'origine des résultats afin d'investir dans de nouveaux projets, il n'est pas certain que ces nouveaux projets bénéficient à ces mêmes agriculteurs, le temps de retour sur investissement pouvant être long. De même que cette dimension « temps » et « retour sur investissement » peut faire naître des contestations, une coopérative qui regroupe des agriculteurs ayant des productions

différentes peut également avoir du mal à fédérer autour de choix stratégiques qui vont favoriser à terme l'un ou l'autre des collègues ou une zone géographique restreinte (par exemple, un méthaniseur dédié aux CIVE pour permettre une diversification des céréaliers d'une zone).

Dans le cadre d'une coopérative agricole, ces choix éminemment importants sont débattus et validés par la gouvernance de la coopérative qui doit justement réaliser cet exercice d'équilibriste. Or, rien ne garantit a priori que la gouvernance d'une coopérative fonctionne d'une façon optimale.

## 2) La gouvernance des coopératives, à l'origine des choix stratégiques

Ces arbitrages entre rémunération directe et investissements dont dépendent les résultats économiques des exploitations résultent de décisions politiques et stratégiques propres à chaque coopérative.

**A l'inverse d'un privé qui n'aura comme intérêt que celui d'optimiser le coût d'achat de sa matière première, la coopérative devra à la fois assurer un prix minimum supportable pour ses adhérents et être en capacité de générer des bénéfices (pour les redistribuer ou investir).** Ainsi, une formule de prix à l'avantage de la coopérative lui permet de maîtriser ses coûts d'achats et donc potentiellement de créer plus de valeur ou de profits. Mais in fine, cette situation peut néanmoins convenir aux adhérents s'ils sont d'accord avec la façon dont est réparti ce bénéfice (ristournes/investissement/valeurs des parts). Toutes ces questions sont débattues, discutées, soupesées au sein de la structure de gouvernance de la coopérative, qui met aux prises les dirigeants et les élus, représentant les agriculteurs. L'histoire a montré que cette association peut fonctionner sans problème, mais de nombreux exemples montrent également que certaines coopératives affichent des modes de gouvernance déséquilibrés.

Le mode de gouvernance de la coopérative va être déterminant sur la façon dont la stratégie sera définie, mise en œuvre, comprise et finalement acceptée par les adhérents. Xavier Hollandts<sup>2</sup> décrit ainsi quatre formes de gouvernance, trois d'entre elles étant déséquilibrées car elles font prévaloir les intérêts d'une des parties prenantes au détriment des autres

- Domination sociétariale : le pouvoir des dirigeants est clairement plus faible que celui des adhérents et de leurs représentants (élus et administrateurs). Les choix stratégiques favorisent prioritairement les intérêts des adhérents, généralement à court terme.
- Domination managériale : le pouvoir exécutif du dirigeant n'est pas réellement contrôlé par les administrateurs et les adhérents de la coopérative. Le risque d'isolement et d'exercice solitaire du pouvoir par le dirigeant est élevé. Rien ne garantit que l'intérêt des adhérents soit bien pris en compte.
- Autocratie des gouvernants : il s'agit d'une collusion entre administrateurs et dirigeants au détriment des adhérents. Administrateurs et dirigeants se protègent mutuellement, au détriment de l'intérêt de la communauté des agriculteurs.

---

<sup>2</sup> Hollandts, X. (2021). Gouverner les coopératives agricoles : Stratégies et outils. Quae et Hollandts X. et Valiorgue B. (2016) Référentiel pour une gouvernance stratégique et politique des coopératives agricoles.

Il existe cependant une forme de gouvernance équilibrée entre les différentes parties prenantes et leurs intérêts, qui constitue une forme d'optimum à rechercher : la gouvernance stratégique et politique, un équilibre subtil entre prise en compte des attentes de ses adhérents, implication des administrateurs (élus au sein des coopérateurs) qui forment le conseil d'administration et le bureau, et autonomie décisionnelle des dirigeants qui composent le comité exécutif (avec à leur tête, le directeur général).

**La bascule vers l'un des modes de gouvernance présentés dépend d'une série de facteurs, essentiellement internes et propres au modèle coopératif (endogènes) qu'externes (exogènes). Ces éléments vont impacter la dynamique de la gouvernance et peuvent la faire dériver vers certains écueils, l'éloignant de l'optimum potentiel (la gouvernance stratégique et politique). Le prochain volet de cette série présentera les caractéristiques propres au fonctionnement coopératif et les conséquences de leur gestion.**

**Xavier Hollandts, Professeur de Stratégie et Entrepreneuriat, Kedge Business School  
Alessandra Kirsch, Directrice des études d'Agriculture Stratégies**

**Le 23 février 2022**