



**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.

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.

---

<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 troisième et dernière partie sera consacrée aux conséquences de l'environnement économique dans lequel se situent 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.

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,

---

<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.

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.**

## **PARTIE 2/3 : Les coopératives agricoles, des entités à part au fonctionnement particulier**

Comme nous l'avons développé dans la première partie, les coopératives peuvent présenter des modes de gouvernance équilibrés ou non entre le pouvoir donné aux dirigeants et la prise en compte des intérêts et de la volonté des coopérateurs. Le fonctionnement interne des coopératives et la façon dont sont gérées les relations entre adhérents, élus et cadres salariés vont être déterminants sur la gestion de cet équilibre. Nous avons ainsi listé **quatre facteurs qui vont avoir un impact important sur la qualité de la gouvernance : la transmission de l'information, l'attachement du coopérateur, l'absence de contre-pouvoirs, et la taille de la coopérative.**

### **1) La transmission de l'information**

Les relations entre l'adhérent et sa coopérative sont caractérisées par une situation d'asymétrie d'informations (certains ont des informations que les autres n'ont pas ou seulement en partie) **dont le degré va dépendre à la fois des efforts faits par la coopérative et par l'adhérent** : plus l'adhérent s'implique dans sa coopérative et participe aux assemblées, plus cette asymétrie peut être réduite, et la coopérative peut inciter les adhérents à s'impliquer en fournissant une information de qualité au sein d'assemblées à taille humaine, qui permettent le dialogue et le partage équitable d'informations (proposition n°2 du rapport parlementaire).

**Le manque d'informations et d'échanges réels, qui est fréquemment relevé, entraîne par la suite un sentiment de *dépossession* des agriculteurs, qui ne se sentent plus maîtres de leur outil coopératif ou associés aux orientations stratégiques<sup>3</sup>.** Ne se sentant plus intégrés dans la prise de décision, les adhérents ont le sentiment que le groupe coopératif sert prioritairement les intérêts de quelques acteurs ou encore d'actionnaires externes qui ont pris des participations au sein des filiales de la coopérative. **Ce sentiment est encore plus exacerbé si les agriculteurs n'ont pas le sentiment d'être rémunérés au bon niveau par leur coopérative.**

---

<sup>3</sup> Le rapport parlementaire met en exergue « *un sentiment diffus chez certains associés coopérateurs de déconnexion entre leurs intérêts et ceux de la coopérative* ».

## 2) L'attachement du coopérateur

Le coopérateur s'engage à un apport le plus souvent total pour une durée de dix ans en général, renouvelable par tacite reconduction. En conséquence, **même en cas de désaccord, l'exploitant ne peut rompre ses relations avec sa coopérative avant l'échéance de son engagement**. Il subit alors une situation de *verrouillage* : même en cas d'une altération du niveau de confiance des adhérents, ceux-ci sont condamnés à rester au sein de la coopérative et ne peuvent chercher de meilleures conditions tarifaires auprès d'autres acheteurs potentiels.

Ce verrouillage peut s'étendre à d'autres obligations/contraintes : les statuts imposent parfois l'achat d'intrants ou un niveau de commande minimal, limitant la capacité des adhérents à aller chercher des prix potentiellement plus avantageux sur le marché. Ils peuvent également, du fait de la stratégie poursuivie par la coopérative, subir les contraintes de production d'un cahier des charges plus exigeant (pâturage, alimentation, phytosanitaire) qui va également jouer sur leur coût de production et l'équilibre économique de leur exploitation. **Ces obligations peuvent être perçues comme subies ou souhaitables en fonction du niveau d'adhésion de l'adhérent aux objectifs poursuivis**. Si l'attachement de l'adhérent à sa coopérative est important, il lui paraîtra normal de prioriser les services et les approvisionnements offerts par sa coopérative ; de même, s'il est convaincu qu'un cahier des charges plus exigeant sera la clé d'accès à des marchés plus stables et rémunérateurs, il sera plus enclin à en supporter les effets. Dans le cas contraire, il s'agira pour lui de contraintes imposées qui vont augmenter sa distanciation vis-à-vis de sa coopérative.

## 3) L'absence de contre-pouvoirs

**Pour pouvoir aboutir à une gouvernance équilibrée qui tienne compte du point de vue des adhérents, il est nécessaire d'avoir des enceintes de discussions qui permettent la remise en question des propositions de décisions**. Si les assemblées de section ou les assemblées générales ne permettent pas la prise de parole contestataire, la gouvernance musèle alors toute forme d'opposition, puisque les associés coopérateurs ne disposent pas d'enceinte de discussion externe à la coopérative pour faire émerger un contre-pouvoir. Cela peut renvoyer à la situation de « *domination managériale* » ou « *d'autocratie des gouvernants* » présentée plus haut, où les administrateurs sont alors choisis par les gouvernants pour leur aptitude à ne surtout pas remettre en cause la stratégie, et élus grâce à au soutien ou à la connivence des partisans du système en place.

Les coopérateurs sont à nouveau placés dans une situation d'asymétrie d'informations. Concrètement, ils affrontent certains obstacles empêchant l'émergence ou la formalisation d'une contestation interne. Par exemple, les coopérateurs n'ont pas la liste des adhérents de leur coopérative. Contrairement aux administrateurs en place, ils ne peuvent alors aller chercher des pouvoirs pour faire peser un mouvement contestataire lors d'assemblées générales. Dans le cas de « l'affaire » Téréos, l'opposition a pu naître via la création d'un site internet externe qui a permis de fédérer un mouvement contestataire en dehors des enceintes de discussions propres à la coopérative puisque la direction ne souhaitait pas leur communiquer la liste et les contacts des adhérents. Ainsi, on voit à quel point il est compliqué pour une partie des adhérents de faire émerger une voix différente, mais potentiellement constructive, au sein de leur coopérative.

Le seul contre-pouvoir spontané ou institutionnalisé qui peut émerger en dehors de ce type d'initiatives relativement rares est lié aux syndicats agricoles, qui, en fédérant un nombre important

d'agriculteurs, peuvent rassembler éventuellement suffisamment d'adhérents d'une même coopérative.

#### 4) La taille de la coopérative

A priori, quand on considère que les coopératives sont fondées par et pour les agriculteurs, on peut s'attendre à ce qu'ils soient mieux traités que dans n'importe quel autre cas de figure. On peut également s'attendre à ce que les avantages fiscaux dont elles bénéficient les rendent plus lucratives. Pourtant c'est plutôt l'inverse qui semble se produire : **le rapport parlementaire met en avant des difficultés de compétitivité qui ont fini par engendrer un processus de concentration.** Pourquoi les coopératives semblent-elles poursuivre continuellement cette course à l'agrandissement ? Rappelons que **les coopératives ont l'obligation de collecter l'intégralité de la production des adhérents, y compris lorsque cette collecte est réalisée à perte** en raison de coûts excédentaires ou de marchés peu favorables. Un des principes coopératifs étant la liberté d'adhésion ou le principe de la « porte ouverte », elles ont donc tendance à ne pas limiter l'entrée de nouveaux adhérents, voire même d'intégrer des « vagues » de nouveaux adhérents, dans le cas d'arrêts de collecte par des privés par exemple. Dans certains cas, l'augmentation des volumes, même de façon contrainte, les fragilise plus qu'elle ne les sert (notamment quand les marchés sont mal orientés ou que les marges sont faibles).

Mais plus la coopérative étend son territoire et son rayon d'action, plus il lui est difficile de maintenir des liens étroits et réguliers avec ses agriculteurs. **Ce délitement des liens se traduit systématiquement en premier lieu par une baisse de la participation aux assemblées (générales ou de sections) ; les grosses coopératives ont davantage de mal à mobiliser leurs adhérents, comme le montre le graphique ci-dessous.** Il est d'ailleurs fort probable que si seules les assemblées générales et les participants présents avaient été pris en compte, un tel graphique aurait affiché des taux de participation nettement inférieurs.

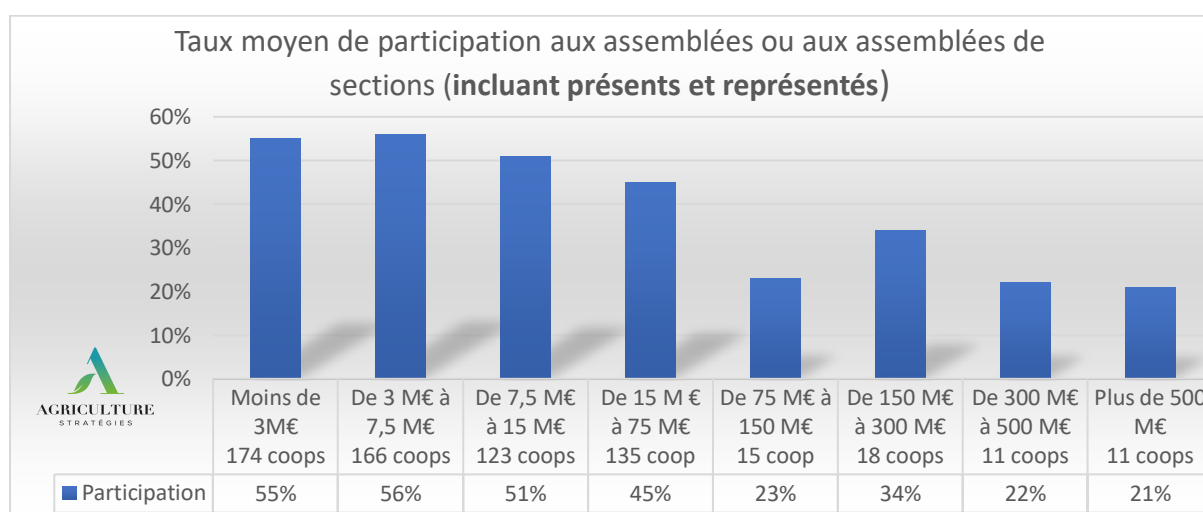


Figure 1: taux de participation aux AG en fonction du chiffre d'affaires de la coopérative (d'après les chiffres de l'Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles 2021)

La faible participation des adhérents aux assemblées est donc bien souvent le premier symptôme d'une altération du lien entre les adhérents et leur coopérative. C'est une forme d'abstention, de démission passive ou selon l'expression d'Hirschman, un « *vote avec les pieds* ». Cette baisse de participation compromet ensuite la démocratie de la coopérative, puisque les décisions ne sont validées que par une minorité. Cela interroge évidemment sur la légitimité et le portage politique des décisions ainsi prises. Ce dernier point est important pour une raison corollaire : les adhérents doivent se sentir intégrés au projet stratégique. **La consultation électronique avancée comme une solution palliative au sein du rapport parlementaire ne pourra pas remplacer les nécessaires débats que doit susciter une AG ou de section et ne pourra servir que de baromètre trompeur à l'implication des agriculteurs.**

**La transmission de l'information, l'attachement du coopérateur, l'absence de contre-pouvoirs, et la taille de la coopérative vont donc avoir un impact direct sur la qualité de la relation entre l'adhérent et sa coopérative, qui peut notamment se traduire par le degré de participation aux assemblées et réunions organisées par celle-ci. Il s'agit de leviers propres à l'organisation de la coopérative, liées à son fonctionnement interne et sur lesquels celle-ci peut avoir un impact direct. Mais la coopérative est également une entreprise qui évolue dans un contexte concurrentiel, qui subit des pressions extérieures qui vont également jouer sur sa gouvernance et sa stratégie. L'analyse de ces facteurs exogènes fera donc l'objet du prochain et dernier volet de cette série.**

### **PARTIE 3/3 : L'environnement économique des coopératives agricoles, à l'origine d'une possible amplification du malaise des adhérents**

En plus des causes internes (endogènes) qui vont jouer sur la qualité de la relation entre l'adhérent et sa coopérative, les coopératives agricoles peuvent affronter des contextes concurrentiels complexes, et subir des pressions exogènes qui peuvent amplifier les effets des causes endogènes. Comme nous l'avons vu dans les parties 1 et 2, le malaise des adhérents s'exprime lorsque la rémunération n'est pas au rendez-vous. Ils estiment alors que la responsabilité revient à une mauvaise gestion des dirigeants de la coopérative, ou que « *l'argent des coopérateurs est parti vers les filiales* ». **Dans ce dernier article, nous passons ces deux derniers points en revue, questionnant l'origine du « vaste mouvement de concentration et de filialisation » pointé par le rapport parlementaire et ses conséquences.**

## 1) La coopérative qui grossit ne peut plus cibler les mêmes marchés

Comme nous l'avons vu en partie 2, du fait du principe de l'adhésion ouverte et de la volonté de ne pas laisser d'agriculteur sans débouchés, les coopératives peuvent se retrouver avec un territoire étendu et des coûts de collecte élevés. Elles doivent pourtant trouver des solutions pour réaliser des économies et générer de la valeur ajoutée, pour un volume de production de plus en plus important.

**Or, les marchés les plus stables et les plus porteurs sont souvent des marchés de niche, qui nécessitent une réactivité et une adaptabilité importante des fournisseurs et ne peuvent absorber des productions aussi importantes que celles des grands groupes coopératifs.** On constate ainsi par exemple pour le lait que des laiteries privées comme Bel ou SDLH vont pouvoir proposer des prix plus élevés et plus stables du fait d'un positionnement/mix produit sur des secteurs à plus forte valeur ajoutée qu'un poids lourd comme Sodiaal. En effet, quand la filière « C'est qui le patron » écoule un volume de plus de 200 millions de litres sur une collecte de 300 millions, l'impact sur la rémunération des producteurs est évidemment plus important que quand Sodiaal signe un accord tripartite avec la centrale Envergure pour 350 millions de litres, sur les 4,5 milliards de litres collectés par le groupe, malgré tout l'intérêt de cette démarche.

Ainsi les plus grandes coopératives, qui du fait de leur importants volumes n'ont d'autre choix que de se reposer en grande partie sur des marchés d'export, sont souvent connectées aux marchés mondiaux, et subissent les effets de la volatilité des prix et le poids de leurs investissements. Leurs choix stratégiques sont donc bien plus contraints que ceux des structures privées ou des coopératives plus modestes.

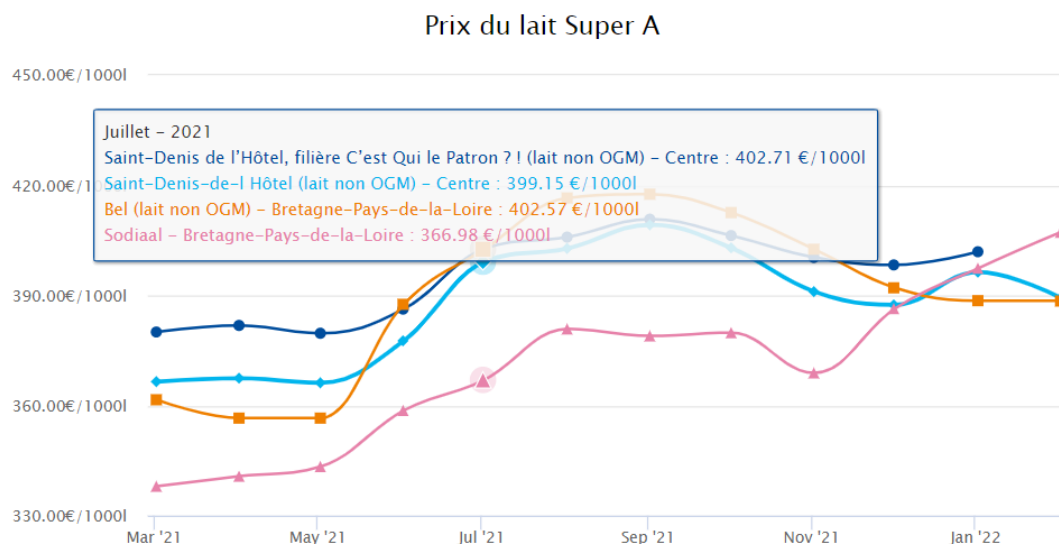


Figure 2 : Comparaison du prix du lait pour différents collecteurs, source l'Eleveur Laitier



Contrairement à un privé, les coopératives ne peuvent se restructurer et de se débarrasser d'une production excédentaire pour poursuivre un changement de stratégie. En effet, du fait de l'obligation de collecte qui leur est propre, elles ne peuvent pas ajuster leurs approvisionnements à l'évolution du marché. Elles restent également tributaires des variations des prix des marchés export, sur lesquels, malgré leur volume de production important, elles ne peuvent qu'agir qu'à la marge lorsqu'elles lancent des incitations à réduire la production.

## 2) La création de filiales pour capter des financements extérieurs

Comme le résume de façon lapidaire un adhérent « *quand on n'est pas bon, on rachète la concurrence, avec l'argent des paysans... Les holdings servent à cacher de l'argent aux adhérents, car les coopératives appartiennent bien aux agriculteurs mais pas la holding.* ». Cela souligne en creux l'opacité de certains groupes coopératifs<sup>4</sup> ou l'existence d'architecture complexes associant des dizaines ou des centaines de sociétés de droit commercial à une seule coopérative<sup>5</sup>. Le sujet de la filialisation continue des activités des coopératives alimente nombre d'inquiétudes et de fantasmes des adhérents. **Pourquoi avoir tant recours à la filialisation ? Comment sont financées les activités des filiales ? Sont-elles une porte d'entrée pour des actionnaires externes ? Qui supportent les pertes en cas de mauvaises performances ?**

De nombreuses coopératives se développent massivement par le biais de filiales, qui constituent des relais de croissance et dans lesquelles sont parfois logés des actifs stratégiques (la recherche et développement, certaines usines). Ce développement peut sembler logique et efficient dans le cadre d'un développement à l'international mais soulève de nombreuses problématiques.

**Premièrement, il déplace le centre de gravité de la structure, en l'éloignant de son cœur coopératif.** Concrètement, certains groupes coopératifs réalisent moins de 10% de leur activité via la coopérative, le reste étant assuré par des filiales commerciales. Cette situation peut présenter un important angle-mort pour les adhérents, car la remontée et le partage d'information voire la consolidation des comptes rendent complexe l'appréhension de la gestion ou de la santé de la coopérative. A nouveau, le cas Tereos a illustré cette difficulté des adhérents de savoir exactement ce qui se passait dans les filiales étrangères par exemple. Mais une situation similaire peut se produire à une échelle régionale avec une filiale spécialisée sur la transformation, la distribution voire la restauration. **Certaines coopératives optent pour la présence des administrateurs au sein de la gouvernance des filiales alors que d'autres se contentent d'un simple reporting, parfois sommaire.** Ainsi, les activités filialisées peuvent « échapper » à la surveillance des administrateurs. A ce titre, il est presque surprenant que la proposition n°7 du rapport parlementaire soit surtout le constat lucide de l'impuissance des élus à contrôler les filiales (« *Donner au conseil d'administration les moyens de contrôler efficacement les filiales du groupe coopératif* »).

Deuxièmement, le développement de filiales introduit des logiques non coopératives au sein du groupe. Les filiales relevant en général du droit commun/commercial, elles ne sont pas concernées par

---

<sup>4</sup> <https://www.franceculture.fr/economie/ces-cooperatives-agricoles-qui-rivalisent-avec-le-cac-40>

<sup>5</sup> Le rapport parlementaire pointe également cette tendance lourde et le risque associé: « *La filialisation croissante des grandes coopératives françaises conduit à atténuer leur spécificité vis-à-vis des sociétés commerciales* »

les règles en vigueur dans le droit coopératif. Ainsi, il est possible que certaines filiales associent des actionnaires ou des acteurs non coopératifs, partageant parfois une vision ou des intérêts différents de ceux des coopérateurs. Le mode de développement (acquisition, partenariat, alliance) est alors déterminant ainsi que le contrôle de l'actionnariat de la filiale. Et ces éléments sont également essentiels pour déterminer les conséquences de pertes potentielles subies par une filiale. **Dans cette hypothèse, qui paye la note in fine ?** Si c'est la coopérative en tant qu'actionnaire majoritaire de la filiale, alors les arbitrages financiers et la rémunération des adhérents peuvent être affectés. La situation la plus défavorable étant caractérisée par un groupe coopératif en difficulté du fait des mauvaises performances de ses filiales, alors même que les adhérents ne sont pas nécessairement présents au sein de la gouvernance de ces mêmes filiales. A l'heure actuelle, il semble que le développement de la filialisation ne s'estompe pas tant il offre la possibilité aux coopératives d'introduire une forme de flexibilité dans la gestion de leur portefeuille d'activités<sup>6</sup>. En effet, **il est parfois plus rapide et facile de développer une activité via une filiale plutôt que de la loger au sein de la coopérative.** Si cette tendance se confirme, elle peut menacer à terme l'équilibre subtil et nécessaire au sein des groupes coopératifs.

Ce processus de concentration et de filialisation est à l'origine d'un sentiment accru de distanciation des adhérents. Ils ne reconnaissent plus nécessairement la coopérative originelle, qui au fil du temps, au gré des acquisitions et filialisations multiples, ressemble à une galaxie de sociétés dans laquelle la coopérative n'est plus nécessairement au centre du jeu.

## Conclusion générale : quelles perspectives pour les adhérents et leur coopérative ?

**Les coopératives sont-elles encore des organisations capables de créer durablement de la valeur pour leurs adhérents ? Affrontant la concurrence des acteurs privés, affectées par la séparation de la vente et du conseil, sommées de trouver des débouchés, les coopératives sont plus que jamais sous pression pour répondre aux attentes de leurs intérêts. Et ces attentes sont élevées, qu'il s'agisse de la rémunération des associés mais également en termes d'implication réelle de ceux-ci dans la vie de la coopérative et de ses décisions. Car les coopératives agricoles ne sont pas des acteurs comme les autres : pour bien fonctionner, elles doivent se montrer engagées et investies sur plusieurs éléments essentiels que nous avons passés en revue. Le rapport parlementaire insiste également sur la nécessité de renouer le lien entre une partie du monde coopératif et des adhérents et de considérer prioritairement leurs intérêts.**

**La tendance à l'agrandissement des coopératives, qui semble encouragée par la mission parlementaire puisqu'elle leur apparaît comme seule possibilité de gagner en compétitivité, est-elle compatible avec une gouvernance équilibrée ? Si gouverner une « grosse » coopérative est sans nul**

---

<sup>6</sup> Le rapport parlementaire relève que le comportement des coopératives agricoles sur ce point ne diffère pas réellement des grandes firmes multinationales : « *La multiplication des structures et des ramifications aboutit à la constitution d'organigrammes complexes, en définitive peu différents de ceux des firmes multinationales* »

doute plus difficile, ce n'est pas impossible. Mais encore faut-il un courage politique et une volonté sans faille de l'ensemble des acteurs concernés pour le faire.

En effet, un certain nombre de propositions ont été faites en ce sens depuis 2016<sup>7</sup>, mais ne sont pour l'heure pas appliquées. Sans aller dans le détail de ces propositions, il nous paraît primordial de commencer par mettre en œuvre les trois principes suivants :

- **Mettre ou remettre en place des enceintes de discussion participatives qui permettent les échanges et éventuellement la contestation. Celles-ci doivent donc être à échelle humaine, territorialisées, et permettre à chacun de s'exprimer (via notamment un temps de parole et un nombre de micros suffisants). Il s'agit de (re)penser les assemblées locales ou de sections comme le suggère la proposition n°2 du rapport.**
- **Eviter toute forme de collusion entre administrateurs et salariés dirigeants. Le Conseil d'administration doit tenir son triple rôle de décideur de la stratégie, contrôleur de la mise en œuvre de la stratégie, et de médiateur, chargé de faire le lien entre la décision et les adhérents. La formation et le renouvellement régulier des administrateurs apparaît ici indispensable (propositions 4 et 5 du rapport).**
- **Disposer d'un véritable organisme de régulation et qui ait la capacité à prononcer des sanctions dissuasives ou à arbitrer les cas épineux voire les conflits entre les adhérents et leur coopérative. Le rapport parlementaire conclut dans le même sens (proposition 11) mais il faudrait sans doute aller encore plus loin (pp81-82).**

Comme le relève le rapport parlementaire, les coopératives agricoles ont été et restent des acteurs indispensables de nos systèmes agricoles<sup>8</sup>. Afin d'affronter les enjeux majeurs, elles doivent réellement et totalement s'engager dans une dynamique de progrès en matière de gouvernance. Sans cela, elles risquent d'être mal gouvernées, de prendre des décisions peu pertinentes et qui, au final, impacteront négativement les agriculteurs.

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

**Le 7 mars 2022**

---

<sup>7</sup> Hollandts X. et Valiorgue B., 2016, Référentiel pour une gouvernance stratégique et politique des coopératives agricoles, Fondation de l'Université Clermont-Auvergne.

Guide des bonnes pratiques des entreprises coopératives agricoles, HCCA, 2019

Hollandts X., 2021, Gouverner les coopératives agricoles

Sans oublier « l'Administrateur en question », Coop de France (4 éditions depuis 1997).

<sup>8</sup> Comme le précise très justement Vincent Chatellier dans le rapport parlementaire (p85): « *il n'y a pas de plan B à la coopération agricole en France. On peut la critiquer ou la moderniser mais on ne peut pas s'en passer* ».