

XV ème COLLOQUE DE L'ADDES

**(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)**

Paris, le 7 mars 2000

**L'ECONOMIE SOCIALE
SOUS LE FEU DE LA GLOBALISATION**

**DE LA COOPERATIVE AU GROUPE
COOPERATIF AGRO-ALIMENTAIRE :
EVOLUTION OU DENATURATION ?**

**Michel FORESTIER
René MAUGET (Essec Imia)**

SOMMAIRE

1. LES COOPERATIVES EXISTENT DE MOINS EN MOINS A L'ETAT PUR.....	4
---	----------

2. OBSERVATION DES MOUVEMENTS QUANTITATIFS ET STRUCTURELS.....	5
---	----------

2.1	EXEMPLE D'ÉVOLUTION QUANTITATIVE SUR UNE DIZAINE D'ANNÉES : LA CANA (44).....	5
2.2	EXEMPLES D'ÉVOLUTION STRUCTURELLE	6
2.2.1	LE SCHÉMA GÉNÉRIQUE	6
2.2.2	LA STRUCTURE DE QUELQUES GROUPES	7
2.3	POURQUOI CES ÉVOLUTIONS ?	7
2.3.1	DES RAISONS STRATÉGIQUES CONSÉCUTIVES À UNE GLOBALISATION DES MARCHÉS.....	7
2.3.2	DES RAISONS JURIDIQUES.....	8
2.3.3	DES RAISONS FINANCIÈRES	8
2.3.4	DES RAISONS FISCALES PARFOIS	8
2.3.5	DES RAISONS DE MANAGEMENT, DE PRISE DE DÉCISION ET DE GESTION.....	8

3. DEFINITION DES CONCEPTS UTILISES POUR L'ANALYSE.....	9
--	----------

3.1	APPORT DE VALEUR PAR LA COOPÉRATIVE POUR L'USAGER.....	9
3.1.1	L'AVANTAGE COOPÉRATIF À COURT TERME.....	9
3.1.2	REMARQUE SUR LA FIXATION DES PRIX À COURT TERME	9
3.1.3	L'AVANTAGE COOPÉRATIF À LONG TERME	10
3.2	APPORT DE VALEUR PAR LE GROUPE COOPÉRATIF, POUR L'ACTIONNAIRE.	10
3.2.1	LA CRÉATION DE VALEUR DANS LES ENTREPRISES CAPITALISTES.....	10
3.2.2	LA CRÉATION DE VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE DANS LE GROUPE COOPÉRATIF	11
3.2.3	REMARQUE	11

**4. SYNTHÈSE DES CONSÉQUENCES DE CES MUTATIONS SUR LE PLAN
ÉCONOMIQUE ET PAR RAPPORT À LA DOCTRINE COOPÉRATIVE..... 14**

**4.1 LES CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES AGRICULTEURS ET DE CRITÈRES
D'EFFICACITÉ..... 14**

4.1.1 DANS LA COOPÉRATIVE AGRICOLE CLASSIQUE..... 14

4.1.2 LES CRITÈRES D'EFFICACITÉ RETENUS DANS UN GROUPE COMPLEXE..... 15

4.2 INTÉRÊTS DE CES ÉVOLUTIONS 16

4.2.1 QUELLE CRÉATION DE VALEUR POUR L'USAGER ET/OU L'ACTIONNAIRE ?..... 16

4.3 CONSÉQUENCES PAR RAPPORT AUX FINALITÉS /VALEURS/DOCTRINE 18

**5. LES ÉVOLUTIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE COOPÉRATIVE ET DE
POUVOIR DES AGRICULTEURS..... 21**

5.1 EFFETS DE LA FILIALISATION SUR LES ADHÉRENTS 21

5.1.1 COMMENT S'EXPRIMENT DES ADHÉRENTS DES GROUPES COOPÉRATIFS ?..... 21

5.1.2 TROIS EFFETS DE LA FILIALISATION 22

5.2 LE DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE DANS LA COOPÉRATION AGRICOLE 25

5.2.1 UN DÉBAT RÉCENT DANS LES SOCIÉTÉS DE CAPITALS, MAIS ANCIEN DANS LES SOCIÉTÉS
COOPÉRATIVES 25

5.2.2 INITIATIVES RÉCENTES DE LA COOPÉRATION AGRICOLE..... 25

5.3 LA GOUVERNANCE DANS LES GROUPES COOPÉRATIFS AGROALIMENTAIRES..... 28

5.3.1 DEUX EXEMPLES CONCRETS DE GOUVERNANCE DANS DES GROUPES COOPÉRATIFS..... 28

5.3.2 DEUX PROBLÈMES À RÉSOUDRE..... 29

5.3.3 PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE..... 31

6. LA FILIALISATION, UN ATOUT COOPÉRATIF ?..... 32

1. LES COOPERATIVES EXISTENT DE MOINS EN MOINS A L'ETAT PUR

Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire même des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires . Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopératives et capitalistes. Pour l'une le facteur risqué est le produit, pour l'autre il s'agit du capital.

Quelle est l'ampleur de ce mouvement de filialisation ? Quels sont les critères d'efficacité retenus dans ces groupes ? Qu'en est-il lorsque l'on fait un mariage entre ces deux types de société ? Quelles évolutions en matière de paiement des agriculteurs, quelles conséquences par rapport aux finalités, aux valeurs et aux principes coopératifs ? Quelles évolutions en matière de management et de pouvoirs des agriculteurs ?

Autant de questions importantes pour l'avenir de ce type d'organisation. Notre analyse portera sur les groupes coopératifs français. Elle pourrait globalement être étendue aux groupes européens, mais les précisions données dans la présente contribution s'appliquent à l'environnement juridique français qui est sensiblement différent des pays du nord de l'Europe, et les évolutions structurelles sont plus avancées en France qu'en Europe du sud.

2. OBSERVATION DES MOUVEMENTS QUANTITATIFS ET STRUCTURELS

2.1 EXEMPLE D'EVOLUTION QUANTITATIVE SUR UNE DIZAINE D'ANNEES : LA CANA (44)

Indicateurs	1985			1997		
	Coopéra-tive	coopéra-tive en % groupe	Groupe	Coopéra-tive	coopéra-tive en % groupe	Groupe
CA en millions de francs	3161	73%	4392	3266	34%	9635
VA en % du Chiffre d'affaires	10,20%		9,80%	6,7%		12%
Immo corporelles (en millions de francs)	282	75%	311	130	21%	617
Nombre de salariés (en unités)	1512	78%	1940	1128	25%	4516
Contrôle du groupe	100% ¹			91 ²		

A la CANA, la filialisation massive a été effectuée en 1989 après l'émission de titres participatifs et l'entrée en bourse de 1988.

Aujourd'hui environ 1/3 du chiffre d'affaires est effectué dans la coopérative contre les 3/4 en 1985.

Il n'y a plus que 25 % des salariés dans la coopérative alors qu'en 1985 ils étaient plus des 3/4.

Le glissement sur les immobilisations corporelles est encore plus important.

Quant à la valeur ajoutée elle a bien sûr glissé avec les autres indicateurs, mais il est intéressant de souligner qu'en 1985 les activités filialisées étaient à plus faible valeur ajoutée que la moyenne du groupe alors qu'aujourd'hui les activités à forte valeur ajoutée sont filialisées. Il ne reste dans la coopérative que les activités d'amont (achat et vente avec agriculteurs notamment).

Le phénomène que nous présentons sur la CANA n'est pas unique, il est représentatif de ce que nous retrouverons dans de nombreux groupes coopératifs agro-alimentaires. (une étude plus systématique sera réalisée en 2000).

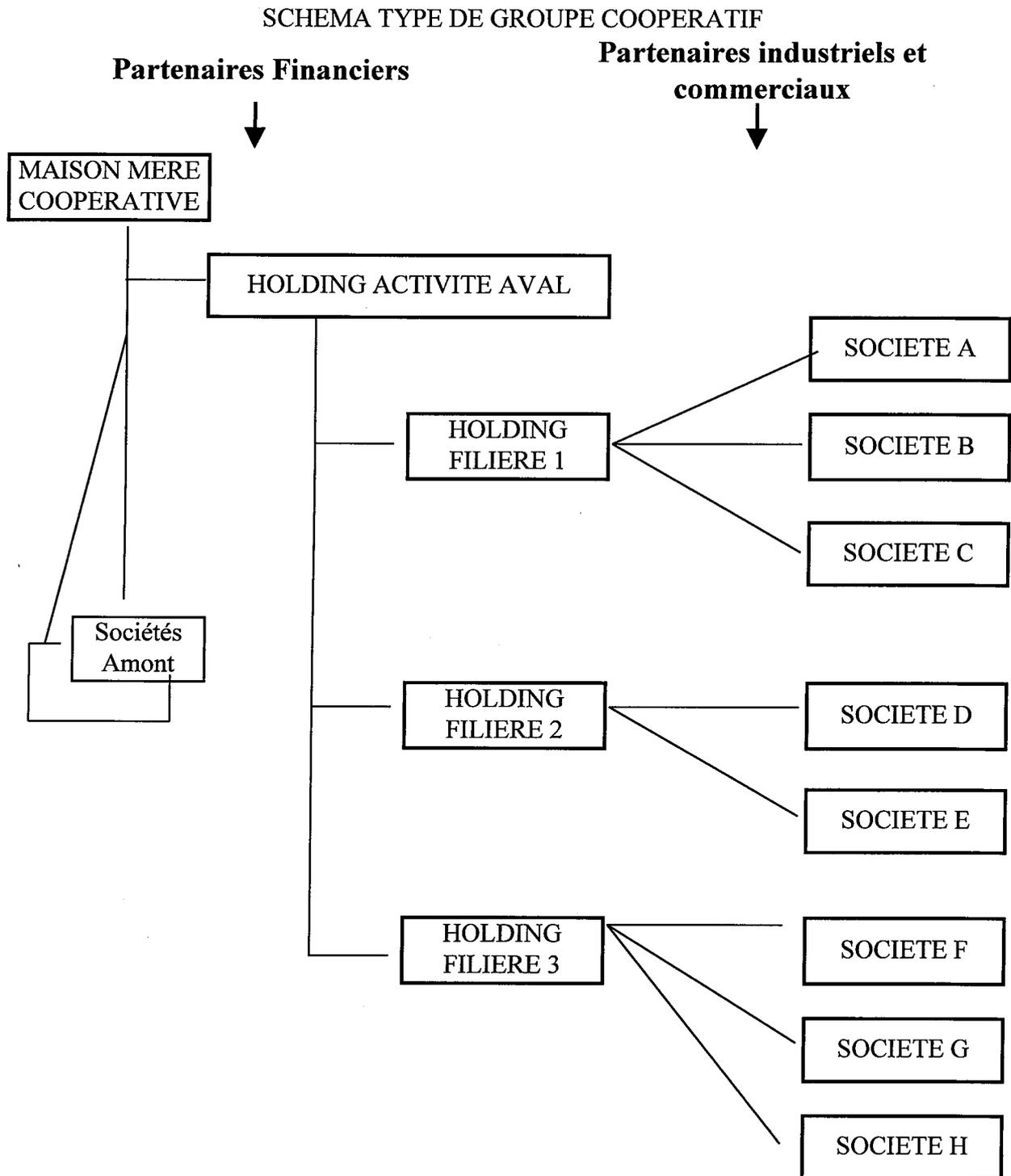
¹ en 1985 pas de holding. Le contrôle direct est quasi total.

² en 1997 la CANA contrôle 91% de la SA Holdings et le contrôle des filiales industrielles est partagé, parfois entre des coopératives, parfois avec des entreprises capitalistes. La consolidation regroupe 82 sociétés dont 51 intégrées globalement.

2.2 EXEMPLES D'EVOLUTION STRUCTURELLE

Ces évolutions structurelles sont anciennes. On les voit apparaître dès les années 60-70 à l'ULN ou à la CECAB, par exemple. Cependant ces mutations se sont généralisées depuis les années 1980

2.2.1 Le schéma générique



2.2.2 La structure de quelques groupes

Voir en annexe 1 la structure du groupe CANA (1998), et en annexe 2 celle d'AGRICHER-TRANSAGRA, aujourd'hui disparue.

Ces évolutions structurelles engendrent de multiples conséquences qui sont plus ou moins importantes selon les coopératives.

Dans le cas de la CANA, le mode d'organisation et de fonctionnement permet de conserver un bon contrôle par la société mère. Dans quelques autres cas, ce contrôle est nettement moins rigoureux.

Dans le groupe Transagra, aujourd'hui disparu, la mère principale était la coopérative Agri Cher. Le contrôle du groupe dans ce cas de figure, grâce à un holding sous forme de commandite par action, avait été repris par plusieurs personnes, dont une société d'investissements cotée en bourse. Les conséquences seront donc différentes en fonction des modes d'organisation, de la volonté des dirigeants et des partenaires (cf ch.5).

Remarque : les groupes filialisés sont le plus souvent des groupes agro-alimentaires c'est à dire des coopératives qui ont choisi des stratégies d'intégration verticale.

La concentration sur le métier de base de collecte nécessite en général moins de capitaux et de partenariat avec le secteur non coopératif. Dans ce cas, le groupe complexe n'est pas indispensable ; une coopérative intégrée ou une union de coopérative peut suffire le plus souvent.

Il n'est pas question - ce n'est pas l'objet de cette contribution - d'analyser la pertinence d'une stratégie d'intégration verticale par rapport à une stratégie de concentration sur la collecte (type OPEP). Mais le choix de stratégie a incontestablement des influences sur le choix de structure¹

2.3 POURQUOI CES EVOLUTIONS ?

Avant d'analyser les conséquences, il est intéressant de revenir sur le pourquoi de ces évolutions. Nous avons identifié au moins 5 types de raisons.

2.3.1 Des raisons stratégiques consécutives à une globalisation des marchés

- Cette globalisation a presque toujours eu comme conséquence une concentration, notamment commerciale mais aussi une nécessité de réduire les coûts et (ou) de différencier les produits.

¹ Voir travaux de Chandler stratégie/structure

2.3.2 Des raisons juridiques

- Contraintes statutaires limitant la capacité commerciale (règle de l'exclusivisme et de territorialité notamment).
- Contraintes pour faire des alliances entre le secteur privé et la société mère coopérative.

2.3.3 Des raisons financières

- Difficulté pour mobiliser les capitaux propres avec la société mère ⇒ développement des holdings.

2.3.4 Des raisons fiscales parfois

- Intérêt de la structure holding pour consolider les résultats des filiales.

2.3.5 Des raisons de management, de prise de décision et de gestion

Simplification, rapidité, meilleure vision des rentabilités par métier, faciliter le recentrage etc.

Il convient cependant de noter que la filialisation n'est pas la réponse unique à ces problèmes (2.3.1. à 2.3.5), ni une panacée.

En résumé : Le but de cette évolution était et est toujours d'assurer la survie et (ou) d'accroître l'efficacité du groupe coopératif face à l'accroissement de la dynamique concurrentielle. Aujourd'hui après une dizaine d'années de filialisation, il est intéressant de s'interroger sur les conséquences de ces mouvements.

3. DEFINITION DES CONCEPTS UTILISES POUR L'ANALYSE

3.1 APPORT DE VALEUR PAR LA COOPERATIVE POUR L'USAGER

Nous prendrons l'exemple d'une coopérative d'écoulement (collecte et transformation)

3.1.1 *L'avantage coopératif à court terme*

a) Avantage court terme sur le prix :

Prix coopératif - Prix de marché = avantage court terme sur le prix (voir 3.1.2.)

b) Avantage court terme sur le revenu

La coopérative peut intervenir sur le revenu de trois manières :

- Avantage prix (voir ci-dessus)
- Avantages quantité (droit à produire, effet de productivité sur l'exploitation agricole)
- Avantages par la maîtrise des charges sur les exploitations agricoles

$$\text{Revenu} = (Q \times P.P. - Q_{ch} \times P_{ch})^2$$

c) Sécurité paiement

Il est en effet très rare qu'en cas de faillite ou de difficultés, l'engagement de paiement des produits par la coopérative ne soit pas respecté. La coopérative est le plus souvent reprise par une autre coopérative qui respecte les engagements de paiement. Il n'en est pas toujours de même dans le cas d'une faillite d'entreprise non coopérative.

3.1.2 *Remarque sur la fixation des prix à court terme*

a) Le prix coopératif (PC)

$$PC = \text{Acompte} + \text{compléments de prix} + \text{ristourne}$$

Cette grandeur est à comparer au prix de marché pour observer s'il y a un avantage coopératif court terme. Pour que cette comparaison soit pertinente il faudrait en même temps que la coopérative rémunère le capital engagé, au prix de marché des capitaux non risqués (ou opérer un retraitement comptable).

b) Le prix de marché des produits.

Ce dernier n'est pas facile à déterminer comme élément de comparaison. En effet il dépend souvent du prix d'acompte de la coopérative lorsque celle-ci est leader sur son marché (Ex en céréales). En effet, les entreprises non coopératives font dans ce cas le même prix.

² Q = quantité

PP = prix des produits

Qch = quantité des charges

Pch = Prix des charges (engrais, phyto, services ...)

Dans plusieurs productions (Ex lait ou légumes transformés) il existe un prix régional ou national qui est la résultante de négociations interprofessionnelles comprenant des syndicats paysans, les coopératives, les industriels privés. Il s'agit plutôt d'un "prix politique" qui peut se négocier une fois par an.

Ainsi, en théorie, le calcul de l'avantage coopératif pour l'utilisateur est simple, mais dans la pratique cet avantage est difficile à évaluer de façon précise.

3.1.3 L'avantage coopératif à long terme

L'avantage coopératif se manifeste à long terme par un moindre risque de délocalisation de la production donc du revenu de l'agriculteur. En effet, les critères de décisions sont différents de l'entreprise non coopérative (ENC). Pour une ENC multirégionale ou multinationale, le raisonnement rationnel est le suivant : peut-on trouver une meilleure valorisation de capitaux sur le long terme en délocalisant l'activité ?

Dans le cas de l'entreprise coopérative la délocalisation, peu fréquente, ne s'effectue qu'après avoir épuisé les solutions économiques dans la région d'origine (l'avantage pour l'utilisateur en terme de revenu l'emporte sur la notion de rentabilité des capitaux découlant d'une éventuelle délocalisation).

Néanmoins dans le cadre de raisonnements complexes, le groupe coopératif peut être amené à effectuer son expansion en dehors de son territoire mais ce n'est que rarement une décision de 1^{er} choix (*voir exemples paragraphe 4.2.1.*).

3.2 APPORT DE VALEUR PAR LE GROUPE COOPERATIF, POUR L'ACTIONNAIRE.

Nous définirons d'abord ce concept dans le cadre de l'entreprise capitaliste puis nous verrons si la même approche peut être retenue dans les groupes coopératifs complexes.

3.2.1 La création de valeur dans les entreprises capitalistes

Ce concept est devenu une obsession pour de nombreux investisseurs et dirigeants d'entreprises. C'est un peu la dictature du court terme disent certains chefs d'entreprises et cette approche ne serait pas très bien adaptée à certains investissements nécessaires sur le long terme et pourtant créateurs de valeur à long terme.

a) Définition du concept

La valeur créée par une entreprise capitaliste correspond à la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût des capitaux engagés.

$$VC = (\%RCI - \%CCE) \times CI^1$$

¹ VC = Valeur créée (Economic Value Added en anglais)

RCI = rentabilité des capitaux investis en % (résultat opérationnel - moins l'impôt)

CCE = Coût des capitaux engagés en %

CI = Capitaux investis = valeurs immobilisées nettes + BFR

3.2.2 *La création de valeur pour l'actionnaire dans le groupe coopératif*

La façon d'appréhender ce concept dans une coopérative est un peu plus complexe

- a) Cas d'une filiale qui transforme des produits ne provenant pas des associés (filiales délocalisées par exemple).

Dans ce cas de figure le raisonnement que nous avons évoqué ci-dessus peut être pertinent à condition que cet investissement n'ait pas d'effet négatif sur la valeur dans le groupe coopératif en France pour l'utilisateur.

- b) Cas d'une filiale qui transforme des produits des sociétaires.

Dans ce cas, il convient d'étudier la façon dont a été déterminée le prix de marché pour le produit de base. Si celui-ci a été convenablement évalué par rapport à l'environnement, le raisonnement précédent peut encore être pertinent.

3.2.3 *Remarque*

Dans ces deux cas de figure, il y a ensuite plusieurs façons d'appréhender le résultat :

- a) Au niveau de la société mère coopérative.

L'investissement dans la filiale a le plus souvent été effectué par la société mère coopérative. Cette dernière peut se contenter du raisonnement précédent.

Cependant ce raisonnement reste simpliste car une optimisation des droits à produire pour les agriculteurs peut entraîner une baisse de la rentabilité au sein de la filiale, donc une diminution des dividendes avec avoir fiscal, mais une augmentation globale de la recette pour les agriculteurs : $Q \times P$.

Pour déterminer l'avantage coopératif pour l'agriculteur, il conviendra donc de faire une analyse consolidée de l'avantage (coopérative + agriculteurs) comparée à l'ancienne situation, avant augmentation des droits à produire.

- b) Au niveau des associés coopérateurs qui sont les propriétaires de la société mère.

A ce stade l'analyse est plus complexe :

- Sur le long terme, ce que veut l'intéressé, c'est la pérennité et l'augmentation de ses droits à produire, de son activité d'agriculteur (voir finalités).
- Sur le court terme, l'agriculteur dans la coopérative classique était intéressé par un sur-prix ou un sur-revenu en provenance de sa coopérative par rapport à l'agriculteur qui travaillerait avec une entreprise non coopérative (dans la réalité ce n'est pas toujours le cas).

Donc l'organisation en groupe complexe filialisé doit permettre de verser à l'associé coopérateur un montant au moins équivalent au montant perçu dans le cas de la coopérative classique. Cependant celui-ci sera versé sous une forme différente à savoir :

Prix de marché (PM) + dividendes avec avoir fiscal (DAF), versés au prorata du capital détenu par le sociétaire dans sa coopérative (ceci est possible depuis la loi du 3 janvier 1991 en France). Voir le ch. 5.1.2. Cas 2.

Ainsi la valeur du groupe coopératif pour le coopérateur actionnaire à court terme se limite au pourcentage de dividendes versés par rapport au capital détenu par lui, ce montant s'ajoutant au prix de marché qu'il aura perçu antérieurement.

A cela peut s'ajouter la rémunération du capital social du sociétaire qui, nous l'avons dit, pourrait se situer au niveau des obligations sans risque comme dans la coopérative classique, pour que cette variable soit neutralisée dans la comparaison.

Nous rappelons que l'associé coopérateur n'a pas, en théorie, de droits sur les réserves.

c) Cas où l'agriculteur se situe à deux niveaux de pouvoir et de financement.

L'agriculteur peut recevoir :

- Au niveau de la société mère, comme précédemment = $(PM + DAF) + i\%$ sur parts sociales
- Au niveau de la filiale, il peut investir directement. Aujourd'hui plusieurs coopératives ont ainsi ouvert le financement des filiales aux agriculteurs (Ex: EPIS-CENTRE avec MALTOR cf ch. 5.3.1.1.). Dans ce cas de figure, en plus des recettes précédentes, il faut ajouter les dividendes perçus à ce niveau et les perspectives de plus values.

De ce qui précède on voit que l'analyse de l'avantage coopératif pour l'utilisateur et (ou) pour l'actionnaire dans un groupe coopératif est très complexe. Nous compléterons ce travail dans le courant de l'année 2000.

TABLEAU COMPARATIF DES AVANTAGES

Coopératives classiques	Entreprises capitalistes	Groupe complexe
<p>1. Avantage Prix $AP = A_c + C_p + R > PM$</p> <p>2. Avantage revenu $R = Q \times PP - Q_{ch} \times P_{ch}$</p> <p>3. Sécurité (Risque) ⇒ d'être payé ⇒ moindre risque de délocalisation</p> <p>4. Pour éliminer la question du capital social : $H =$ prix de marché (obligation sans risque)</p>	<p>Mode de rémunération . PM (prix de marché)</p>	<p>1. Avantage groupe complexe $PM + DAF > \text{prix coop} > PM$</p> <p>Voir aussi avantage revenu : (Droit à produire)</p> <p>Voir aussi perspectives de plus value en cas de revente des filiales</p> <p>2. Voir notion de risque en comparaison des deux autres systèmes</p> <p>3. Pour comparaison : rémunération du capital social au prix de marché</p> <p>4. Possibilité pour l'agriculteur d'être actionnaire en direct des filiales type SA</p> <p>5. Le groupe complexe peut panacher les formes de recettes pour l'agriculteur "dans la moulinette" coopérative entre : ⇔ Ristournes ⇔ Dividendes ⇔ 1 % pour capital social ⇔ Prix de marché ou acompte plus complément de prix Voir cas 1 et cas 2 (5.1.2.)</p>

4. SYNTHÈSE DES CONSÉQUENCES DE CES MUTATIONS SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE ET PAR RAPPORT À LA DOCTRINE COOPÉRATIVE.

4.1 LES CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DES AGRICULTEURS ET DE CRITÈRES D'EFFICACITÉ

4.1.1 *Dans la coopérative agricole classique*

Dans la coopérative agricole classique, le facteur risqué est le produit alors que dans une entreprise capitaliste, il s'agit du capital. Le capital social dans la coopérative est plus proche d'un capital obligation ou d'un prêt des membres que d'un capital action. Il subit néanmoins le risque de faillite¹. Les implications stratégiques et financières de cette forme d'organisation sont donc déterminantes.

Le capital bénéficie d'une rémunération limitée pouvant aller de 0 jusqu'au taux moyen des obligations (en France). Les sociétaires n'ont pas de droit sur les réserves³.

Par contre les surplus dégagés par l'exploitation peuvent être distribués aux adhérents sous forme de ristournes au prorata des transactions économiques avec la coopérative.

C'est le principe "acapitaliste".

Les différentes variables du compte de résultat, valeur ajoutée, EBE (Excédent Brut d'Exploitation), CAF (Capacité d'Autofinancement), résultat net n'ont ainsi pas la même signification que dans une entreprise capitaliste.

Les produits apportés par l'adhérent dans la coopérative constituent une charge dans le compte de résultat de la coopérative, mais il s'agit, en réalité, d'une charge à maximiser (acompte + complément de prix), car elle constitue avec la ristourne, la variable à maximiser sur le long terme dans la coopérative (facteur risqué).

Ainsi nous voyons que la présentation comptable classique n'est pas pertinente pour juger de l'efficacité de la coopérative d'écoulement. Des retraitements comptables sont souvent nécessaires pour juger de l'efficacité de la coopérative pour l'adhérent.

En effet la valeur de la coopérative pour l'adhérent se manifeste d'abord par l'équation :

(Acompte + complément de prix + ristournes) x quantités produites. A cela on peut ajouter la rémunération du capital social.

L'approche patrimoniale de la coopérative pour l'adhérent, par le bilan, est également plus complexe que dans l'entreprise capitaliste. En effet, l'adhérent n'a pas de droits sur les réserves, il n'a pas de droits aux plus values. La valeur de son capital reste à la valeur nominale comme dans le cas d'un prêt ou d'un compte associé³, il n'a pas de droit non plus à des dividendes.

¹ En droit, 2 fois le capital social

³ Dans la pratique, la loi de 1972 en France permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère

La situation nette de la coopérative ne représente pas le patrimoine des propriétaires de la coopérative comme dans l'entreprise capitaliste. Donc le ratio fondamental utilisé dans l'entreprise capitaliste (résultat Net/Fonds propres) n'est pas pertinent pour déterminer la création de valeur par la coopérative pour l'adhérent car le numérateur est le fruit de décisions politiques, et le dénominateur n'appartient pas en totalité au coopérateur.

Nous verrons que dans un groupe coopératif avec partenariat capitaliste, ce ratio peut retrouver une légitimité. Cependant les grands équilibres économiques et financiers de la coopérative gardent un sens pour la rémunération des produits des adhérents sur le moyen et sur le long terme.

(pérennité de la coopérative et capacité de développement).

4.1.2 Les critères d'efficacité retenus dans un groupe complexe

Les implications en matière de management stratégique et financier sont importants pour la coopérative et pour l'agriculteur. En effet dans un groupe complexe, surtout lorsqu'il y a des partenaires non coopératifs, qu'ils soient financiers (banque) ou industriels, nous avons un mariage entre deux entités qui souhaitent optimiser un facteur risqué différent :

- les agriculteurs, le produit,
- le partenaire capitaliste, le capital.

Il conviendra donc d'effectuer un arbitrage et dans le cas où la coopérative demande l'alliance, elle sera conduite à modifier son comportement, même si elle est en position majoritaire ⁵.

Les études que nous avons conduites auprès de groupes coopératifs complexes nous montrent une évolution significative dans la rémunération du produit et notamment dans la sphère industrielle et commerciale filialisée.

Pour résumer, la rémunération du produit dans cette sphère évolue de la façon suivante :

- a) Rappel coopérative classique.
 - Acompte + complément de prix + ristournes
- b) Sphère aval dans les groupes complexes (le résultat est externalisé)
 - Prix de marché + dividendes avec possibilité, depuis la loi du 3 janvier 1991 en France, de faire une remontée des dividendes avec avoir fiscal jusqu'aux sociétaires (voir schémas de distribution ch. 5.1.2).

Il reste que la société mère peut encore effectuer des arbitrages au sein de la coopérative mère entre :

- Intérêt sur le capital social,
- Dividendes avec avoir fiscal,
- Ristournes,

ce que nous retrouvons aujourd'hui dans la pratique de ces groupes.

⁵ Voir théorie de l'agence

En ce qui concerne l'arbitrage entre autofinancement et dividende dans les filiales en partenariat avec le privé, là aussi la coopérative est souvent amenée à modifier son comportement. Pour éviter les conflits chaque année, les partenaires définissent alors une règle de décision, ce qui limite le conflit mais n'est pas toujours d'une grande pertinence économique quant à l'arbitrage annuel entre autofinancement et distribution.

4.2 INTERETS DE CES EVOLUTIONS

Nous avons vu (voir paragraphe 2.3.) que la motivation à créer ces groupes était surtout stratégique et financière pour s'adapter à un nouvel environnement concurrentiel, la coopérative classique n'ayant pas la souplesse nécessaire. Il convient donc maintenant d'analyser l'intérêt de ces évolutions pour l'agriculteur sociétaire et les conséquences au regard des finalités, des valeurs, et de la doctrine coopérative.

4.2.1 *Quelle création de valeur pour l'utilisateur et/ou l'actionnaire ?*

La réponse à cette question sera difficile, plus difficile à construire que ne l'est aujourd'hui l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire, dans l'entreprise non coopérative.

En effet dans une société cotée en bourse, on voit assez rapidement l'effet d'une stratégie ou d'une politique ayant pour but l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire.

L'actualité récente nous montre que :

- Les recentrages (ex : Danone),
- Les concentrations (ex : Carrefour, Promodès),
- Les licenciements (ex : Michelin),
- Les rachats d'actions par l'entreprise,

ont souvent eu un effet positif dans l'augmentation à court terme de la valeur pour l'actionnaire.

Dans le cas des évolutions stratégiques et structurelles des groupes coopératifs l'effet sur l'utilisateur et l'apporteur de capital qu'est l'agriculteur n'est pas aussi simple et facile à quantifier.

La valeur pour l'utilisateur est parfois difficile à évaluer (cf. 3.1.)

La valeur pour " l'actionnaire " prend aujourd'hui une signification depuis que l'on peut reverser des dividendes avec avoir fiscal et éventuellement des plus values au prorata du capital investi jusqu'au associés.

Néanmoins ce résultat positif pour " l'actionnaire" serait à comparer à un éventuel manque à gagner sous forme de ristournes pour l'utilisateur.

Ainsi on pourrait concevoir une stratégie de délocalisation ou d'expansion hors région (c'est déjà une réalité dans certaines productions) qui permettrait de bénéficier de faibles coûts d'intrants et de salaires pour augmenter les profits qui seraient ensuite distribués aux adhérents du groupe coopératif, au prorata du capital social. La valeur pour l'actionnaire prendrait ainsi une place plus importante, mais celle-ci serait à comparer à une éventuelle diminution des "droits à produire" pour les adhérents dans leur région ou pays d'origine.

Dans le cadre de la globalisation des marchés et de l'internationalisation des concurrents, cette réflexion devient pertinente pour l'agriculteur "actionnaire" et usager :

- Faut-il pour une coopérative aller faire du foie gras en Bulgarie ou en Chine ?
- Faut-il aller produire du poulet au Brésil pour les marchés du moyen orient ou d'ailleurs ?
- Faut-il acheter du vin en Espagne à 2F/l pour faire un vin mousseux méthode traditionnelle, concurrent du vin français payé 10 F le litre en Bourgogne, etc.

C'est possible, ça peut rapporter des dividendes, mais il convient d'en analyser les conséquences pour l'utilisateur et d'en faire le bilan global.

Deux exemples nous permettront d'illustrer la complexité du mode de raisonnement du groupe coopératif, celui de MALTEUROP (1^{ER} exemple), et celui d'UNICOPA (2^{ème} exemple).

1^{ER} EXEMPLE : Le groupe MALTEUROP, filiale de groupes coopératifs, s'est installé en Chine.

1^{er} niveau de raisonnement :

Pourquoi investir de l'argent en Chine pour ouvrir une usine là-bas au lieu d'exporter du malt avec des céréales françaises ?

2^{ème} niveau de raisonnement :

Si le groupe coopératif n'investit pas à l'étranger, il risque de ne pas conserver ses parts de marchés à l'exportation (coût du malt) car des concurrents investiront en Chine et produiront à moindre coût.

3^{ème} niveau de raisonnement :

Si Malteurop ne va pas en Chine, non seulement il perdra le marché chinois mais il risque de perdre des marchés ailleurs car les brasseurs internationaux peuvent se lier avec des malteurs concurrents et progressivement abandonneront Malteurop qui sera marginalisé car non implanté à l'international ⇒ donc, il faut investir en Chine.

4^{ème} niveau de raisonnement :

Il s'agit pour l'agriculteur champenois d'un moindre mal et il peut compenser son manque à gagner en terme d'utilisateur par un plus, nous le verrons, sous forme de dividendes avec avoir fiscal si l'opération en Chine est rentable. La perte potentielle pour l'utilisateur sera compensée en partie par un avantage pour l'actionnaire.

Ainsi nous voyons que l'internationalisation est perçue par l'ENC comme une solution de 1er choix alors que dans la coopérative elle ne vient qu'après une série de réflexions complexes et en privilégiant la notion de valeur de la coopérative pour l'usager. Souvent l'expansion hors région est repoussée lorsque celle-ci est à prendre par un conseil d'administration composé d'agriculteurs.

2^{EME} EXEMPLE : cet exemple permettra d'illustrer le refus d'internationalisation

Ex : cas des poulets pour le marché du moyen orient

- Exportateurs : DOUX - (groupe non coopératif)
UNICOPA (groupe coopératif)
- Choc : baisse des restitutions à l'exportation dans le cadre du GATT période 94/2000
- Stratégies des 2 protagonistes :
 - a. DOUX ⇒ Cette entreprise non coopérative va rechercher à se délocaliser là où les coûts de production sont inférieurs. Par exemple, au Brésil, l'indice du coût de production est de 100 alors qu'il est de 185 en France sur l'ensemble de la filière.
DOUX ira donc s'implanter au Brésil ce qu'il a déjà réalisé avec FRANGOSUL. Cette internationalisation lui permet de récupérer le marché du moyen-orient et peut être d'en conquérir de nouveaux.
 - b. UNICOPA, que va-t-il faire ? Peut -il raisonner de la même manière ?
Les effets sur les filières volailles françaises, en direction du moyen-orient sont les mêmes à terme, fermetures d'usines en Bretagne, et diminution de ce type de production chez les agriculteurs bretons.

Par contre la décision d'internationalisation ne sera sans doute pas prise dans ce dernier cas, car trop éloignée des finalités de maintien du revenu des adhérents d'UNICOPA, et l'on envisage difficilement de demander des fonds aux agriculteurs de ce groupe pour investir au Brésil.

La solution recherchée ira dans la direction d'un changement de production pour le marché européen, même si celui-ci est aujourd'hui très "engorgé" . On peut même aller vers une solution plus radicale (arrêt ou reprise de l'activité).

4.3 CONSEQUENCES PAR RAPPORT AUX FINALITES /VALEURS/DOCTRINE

a) Au regard des finalités

Il convient de définir les critères :

- Le prix par unité produite
- Le revenu à partir de la production agricole
- Les droits à produire (nombre d'unités produites/marchés)
- Le revenu financier quelle qu'en soit l'origine (revenu des produits agricoles et revenu financier des filiales, quelque soit la localisation)

La réponse sur l'atteinte des buts dépendra des critères retenus. Le dernier critère est encore peu utilisé mais certains groupes communiquent sur ce point.

b) Au regard des valeurs

- Hier les valeurs le plus souvent avancées par les coopératives étaient :
 - La solidarité
 - L'égalité (souvent prix unique)
 - La transparence

- Aujourd'hui, les valeurs ont souvent évolué, les coopératives formulant fréquemment :
 - L'équité (1 service = 1 coût = 1 prix) qui a remplacé l'égalité, qui serait de moins en moins acceptée par les sociétaires
 - La transparence
 - La solidarité sélective (jeunes, agriculteurs en difficultés etc.)

Le groupe bien contrôlé par les agriculteurs peut permettre de respecter ces valeurs. La présence de partenaires capitalistes (financiers ou industriels) pourrait néanmoins faire pression sur les dirigeants de la coopérative pour effectuer une sélectivité des adhérents en fonction de critères de rentabilité économique et rompre avec les valeurs d'égalité et même d'équité.

c) Au regard de la doctrine (les principes coopératifs) :

- Les principaux principes coopératifs sont les suivants :
 - **L'acapitalisme** (principe de la ristourne, pas de dividendes, pas de droits aux plus values)
 - **La démocratie coopérative** ⇒ le plus souvent : un homme = 1 voix
 - **double exclusivisme** ⇒ la coopérative ne peut vendre que les produits de ses adhérents, ceux-ci s'engageant de leur côté à livrer toute leur production
 - **La porte ouverte** ⇒ liberté d'entrée et de sortie, avec engagement réciproque

Dans les groupes coopératifs avec alliance, lorsque la valeur ajoutée est réalisée dans les filiales de droit commun, les principes coopératifs sont bousculés :

- **L'acapitalisme** est le principe qui est le plus remis en question. En effet, le prix de marché est souvent la règle et le surplus peut être redistribué sous forme de dividendes au prorata du capital. Le mode de paiement est le même que si l'agriculteur était actionnaire d'une société de droit commun.
- **La démocratie coopérative** 1 homme = 1 voix peut être respectée dans la société mère mais le pouvoir sur les filiales est en général au prorata du capital de chaque associé.
- **L'exclusivisme** dans les filiales n'est pas obligatoire et la filiale peut travailler avec qui elle veut. C'est un choix stratégique entre un système intégré exclusif ou un système pseudo-intégré où la filiale et la coopérative restent libres et font jouer la concurrence (ceci est fréquent dans la viande ou l'alimentation animale, notamment)
- **La porte ouverte** : ce principe peut être respecté, mais la pression du partenaire non coopératif peut amener la coopérative à des décisions allant à l'encontre de ce principe par exemple en rejetant des agriculteurs non performants, soit en terme de qualité, soit en terme de coût pour la filiale.
Au regard de cette analyse on peut remarquer que si les finalités, les valeurs et les principes sont touchés par cette évolution, c'est le principe de base, l'acapitalisme, qui est le plus remis en question.

Peut-on dire pour autant qu'il s'agit d'une dénaturation ? La réponse à cette question dépendra évidemment des critères de jugement que l'on privilégiera.

Faut-il subordonner les principes coopératifs aux décisions du niveau "supérieur": les finalités et les valeurs. Les pays du Nord de l'Europe ont souvent fait ce choix. Les pays du sud de l'Europe raisonnent parfois de façon différente. En France aujourd'hui la tendance est plutôt à hiérarchiser :

- 1) Finalité
- 2) Valeurs
- 3) Principes coopératifs

Il convient de rappeler qu'en France, et dans de nombreux pays, les coopératives sont plus des "filles de la nécessité" que des montages doctrinaux.

Cette genèse explique sans doute qu'aujourd'hui le bousculement des principes coopératifs ne traumatise ni la plupart des agriculteurs, ni la majorité des dirigeants de coopératives, tant que le cap des finalités est globalement respecté.

Le management de ces groupes complexes et importants en taille effraie souvent plus que l'abandon de l'acapitalisme.

5. LES EVOLUTIONS EN MATIERE DE GOUVERNANCE COOPERATIVE ET DE POUVOIR DES AGRICULTEURS

5.1 EFFETS DE LA FILIALISATION SUR LES ADHERENTS

5.1.1 Comment s'expriment des adhérents des groupes coopératifs ?

La présentation ci-dessous de deux entretiens n'a évidemment aucune prétention représentative. Il s'agit de montrer comment des agriculteurs raisonnent, de l'endroit qui est le leur, à savoir la position de simple adhérent ne disposant d'aucune information particulière autre que celle que tout adhérent peut avoir.

Ces entretiens seraient évidemment à multiplier afin de couvrir un champ beaucoup plus large des relations possibles entre adhérent et coopérative agro-alimentaire.

5.1.1.1 Un exemple français

« Au départ, une coopérative, elle est créée pour défendre le revenu du paysan. Et puis qu'une fois tout ça c'est en place, on a l'impression d'être un petit peu éloigné de tout ça, et on a l'impression que le Conseil d'administration est là pour défendre l'unité de production. Ca, ça a été vrai jusqu'à il y a une dizaine d'années (...) C'est un problème de génération parce que ces gens là (le directeur et le Conseil d'administration jusqu'en 1980), pour eux, il fallait toujours faire plus, même au détriment du coopérateur (...) Bon, il y a un retournement de tendance, maintenant, on est plus économe, on est plus près de la gestion (...) Avant, quand il y avait une décision à prendre, ça se passait entre le directeur et le président. Maintenant, le directeur a sa tâche bien définie. Il est là pour la bonne marche de l'usine, et je pense que maintenant les décisions se prennent entre tous les administrateurs. Je le ressens comme ça, je ne suis pas au Conseil d'administration. De toute façon, ça peut être que comme ça : maintenant, c'est tellement bénéfique pour le coopérateur que ça peut pas être autre chose (...) Là, (les entreprises privées) sont obligées d'aligner les prix, mais dans les hors quotas, c'est au cours mondial. Beghin-Say donne le minimum à ses planteurs et le restant, il se le met dans la fouille. Tandis que la sucrerie d'A., après avoir payé les frais de fonctionnement, ça va du simple au double. Beghin-Say, quand il paie le prix de betterave excédentaire au cours mondial à 60 balles, A. nous la paie 110-120 balles »

Un adhérent d'une coopérative sucrière

Entretien réalisé par Patrick Champagne, sociologue de l'INRA

Janvier 1997

5.1.1.2 Un exemple hollandais

En 1996, nous avons mené des entretiens auprès d'administrateurs et d'adhérents d'une grande coopérative laitière hollandaise : Campina Melkunie. A cette occasion, un agriculteur nous a fait part d'une position originale (pour un « ethnologue » français) d'un adhérent vis à vis d'une coopérative. C'est cette position que nous avons choisi de retranscrire ici, car elle offre une piste intéressante d'évolution de la gouvernance coopérative :

« En tant qu'agriculteur adhérent d'une grande coopérative, nous n'avons pas assez d'éléments pour juger si les choix qui sont faits sont les bons ». De toute façon, il serait « impossible d'en savoir plus ». Pour un agriculteur, une coopérative comme Campina, « c'est trop gros ». En revanche, ce qu'il sait, c'est que Campina Melkunie a un grand éventail de produits, ce qui diminue les risques . « C'est bien, c'est une bonne politique », remarque t'il. « Je veux bien prendre les risques quand je suis responsable, mais quand je dépend d'une autre entreprise, je n'en prends pas, je les dilue (...) C'est la même chose quand on a beaucoup d'argent, soit on le place dans une banque, et ça monte doucement, soit on le joue en Bourse. On peut gagner mais aussi perdre beaucoup ».

C'est la raison pour laquelle cet agriculteur se déclarait finalement satisfait de la sécurité et du prix même moyen que lui assurait Campina Melkunie. Pour jouer ou spéculer, il avait d'autre terrain d'exercice que sa production laitière.

5.1.2 Trois effets de la filialisation

Le développement de filiales sous statut de sociétés commerciales, en fait, renforce ou provoque aux yeux des agriculteurs adhérents trois types d'effets :

- un **effet d'éloignement** , déjà présent dans les coopératives à sociétariat nombreux et diversifié, mais qui se trouve amplifié par les filialisations.

En effet, les coopératives naissent petites¹. Parfois, elles le restent. C'est le cas des CUMA. Mais le plus souvent, au fur et à mesure du temps, elles se développent (croissance interne et externe) pour s'adapter aux nouveaux contextes locaux, nationaux ou internationaux, et poursuivre leur œuvre économique au service de leurs adhérents. Dans un pays comme la France, où la coopération agricole est riche d'une longue histoire, les grandes coopératives prennent aujourd'hui une place dominante dans l'économie coopérative. Certes, des coopératives continuent de se créer, mais c'est un mouvement marginal au regard de la coopération déjà existante. Or, pour les agriculteurs, ce n'est pas la même chose d'adhérer à une **coopérative instituée** ou à une **coopérative qui se crée**.

Dans ce dernier cas, les raisons de l'adhésion, la motivation, le projet de la coopérative sont clairs, faciles à comprendre. C'est moins évident dans le premier cas où la « pédagogie créative » ne joue pas. L'adhérent se trouve face à une entreprise qui a une longue histoire qu'il ne connaît pas ou mal, de même que son organisation, sa stratégie, ses dirigeants...

Les adhérents ne sont alors plus seulement des associés, mais aussi des « cibles » marketing. C'est certes une manière de chercher à reconnaître la diversité de leurs besoins , et à y répondre, mais cela peut aussi dériver vers une approche strictement commerciale² telle qu'on peut la rencontrer dans les entreprises agro-alimentaires capitalistes qui nouent des relations intéressées avec leurs clients, faites d'écoute, de chaleur humaine et de sens de l'accommodement.

¹ Ce n'est toutefois pas le cas des entreprises existantes qui adoptent le statut coopératif, comme vient de le faire la Caisse d'épargne

² Un administrateur à qui on présentait les techniques du marketing mises au service de la relation avec les adhérents, probablement excédé d'entendre parler des paysans comme des « cibles » marketing, eut cette réaction horrifiée : « Mais, nous ne sommes pas des lapins ! »

▪ **un effet de complexité**

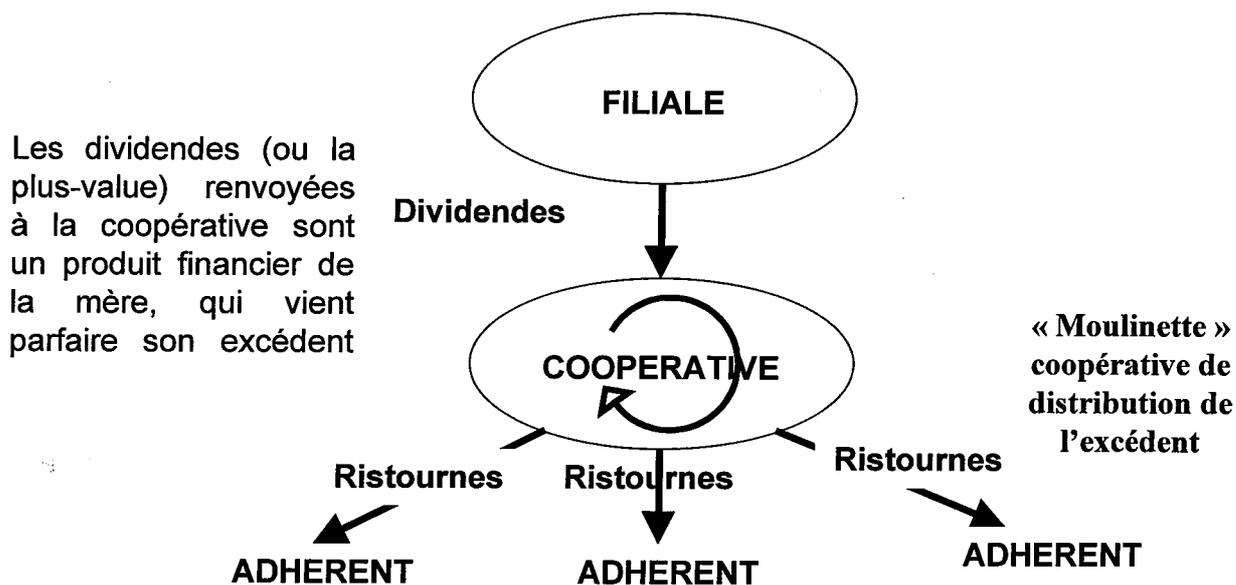
Les coopératives traditionnelles même lorsqu'elles incluaient dans leur champ des activités de transformation, offraient un « visage » unitaire, et un pouvoir concentré, dans les mains du Conseil d'administration, du président et du directeur. La coopérative avec filiales, surtout lorsque celles-ci se multiplient, et combinent des partenariats avec d'autres coopératives ou d'autres sociétés commerciales ou financières, devient un ensemble flou, et difficilement compréhensible pour qui n'a pas été au cœur de sa genèse. Il suffit d'ailleurs d'examiner les organigrammes de participation de quelques grandes coopératives pour être aussitôt saisi par cet effet de complexité, et par l'absence d'évidence du sens que ces enchevêtrements de flèches et de pourcentages recèlent. A cet égard, un simple coup d'œil sur les annexes 1 et 2 est plus édifiant qu'un long discours.

▪ **un effet de brouillage de logique**

A quel moment passe-t-on d'une logique coopérative à une logique capitaliste ? Pourquoi ? La réponse à ces deux questions doit être claire et rationnelle. La loi n'y aide pas qui a introduit la confusion en autorisant la remontée des dividendes issues des filiales aux adhérents.

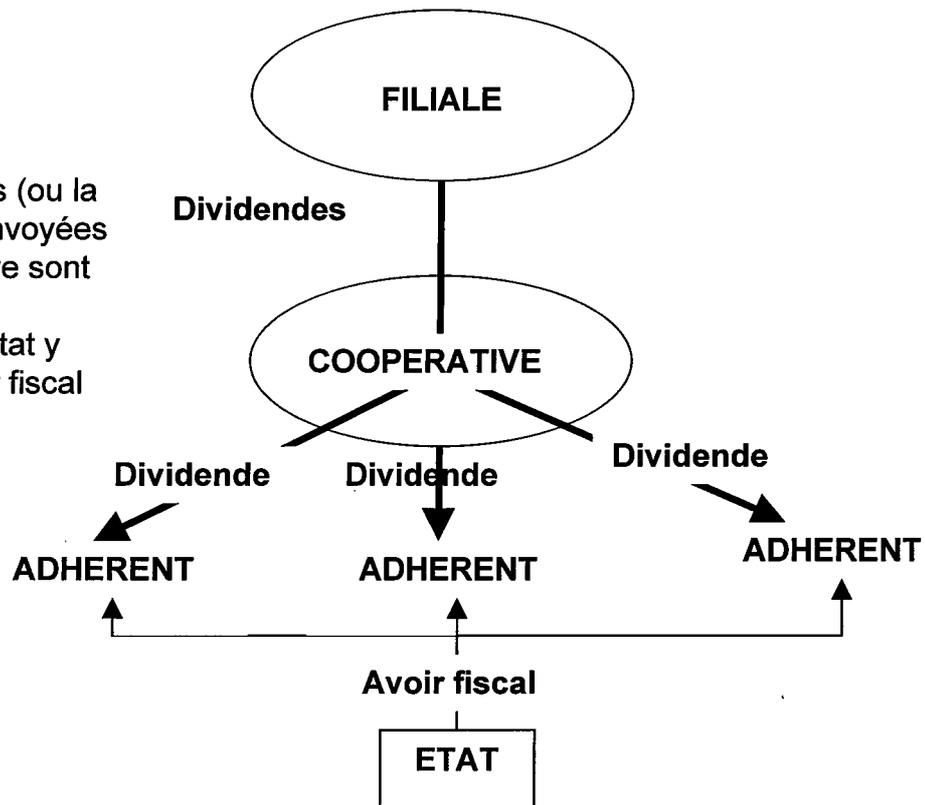
Si on appelle logique coopérative, la logique de distribution du résultat liée à l'activité, et logique capitaliste celle qui lie cette distribution à la détention de capital, alors, dans l'hypothèse où la filiale distribue à sa mère et la mère à ses adhérents, deux cas de figure sont possible :

CAS 1 : LA COOPERATIVE RISTOURNE



CAS 2 : LA COOPERATIVE TRANSMET LE DIVIDENDE DE SA FILLE A SES ADHERENTS, L'ETAT AJOUTE L'AVOIR FISCAL

Les dividendes (ou la plus-value) renvoyées à la coopérative sont transmis aux adhérents. L'Etat y ajoutera l'avoir fiscal



Dans le premier cas, la coopérative s'interpose, comme coopérative, entre la filiale et ses adhérents. Dans ce deuxième cas, la coopérative s'efface derrière sa filiale dont elle reprend la logique. Tout se passe pour l'adhérent comme si, par un tour de prestidigitation, de sociétaire il était devenu actionnaire, comme si ses parts sociales, droit d'usage de sa coopérative, s'étaient transformées par une alchimie légale en capital d'une société anonyme. Alchimie d'autant plus avérée que par la grâce de l'avoir fiscal, véritable pierre philosophale, elle permet à l'adhérent devenu actionnaire le temps d'une distribution, d'obtenir un et demi là où il n'aurait obtenu qu'un en restant simple sociétaire, de transformer donc le plomb en or.

Ce brouillage est évidemment aussi à l'œuvre sur les questions d'internationalisation (cf. les deux exemples du ch. 4.2.1.). Dans une stratégie d'internationalisation, comment évaluer la part qui revient à une logique coopérative de celle qui reviendrait à une logique capitaliste ?

5.2 LE DEBAT SUR LA GOUVERNANCE DANS LA COOPERATION AGRICOLE

5.2.1 Un débat récent dans les sociétés de capitaux, mais ancien dans les sociétés coopératives

Le gouvernement d'entreprise est un débat récent (fin des années 80) qui, né aux Etats-Unis, s'est propagé dans les sociétés développées. Il porte originellement, et en simplifiant, sur la question de l'équilibre des pouvoirs à trouver dans les sociétés anonymes – notamment celles qui font appel à l'épargne publique- afin de préserver l'intérêt des ayants-droits, les actionnaires, face aux dirigeants¹. Sous cette forme, les coopératives agricoles n'ont pas eu à reprendre à leur compte ce débat, car :

- Il est récurrent et ancien dans la coopération agricole. C'est ainsi que le Centre National de la Coopération Agricole a édité en 1969 (30 ans déjà !) les résultats d'une enquête : Les caractéristiques, la fonction et les besoins de formation des administrateurs de coopératives agricoles dans laquelle on trouve tous les éléments de la problématique actuelle de gouvernance des entreprises. Plus récemment, en 1991, la FNCL (Fédération Nationale de la Coopération Laitière) réalisait un document de réflexion, diffusé à l'occasion de son Assemblée générale, sur Rôle et outils des administrateurs dans le pilotage des coopératives.
- Les statuts des coopératives classiques préservent de manière explicite le pouvoir des adhérents sur l'entreprise. Toutefois, on peut observer que celles ci, bien que toutes soumises aux mêmes règles statutaires (les « statuts types ») ont des pratiques effectives de gouvernance d'une grande diversité. C'est ainsi que d'une coopérative à l'autre, la prééminence dans l'exercice du pouvoir peut être du côté du dirigeant salarié ou du président, ou du bureau, etc.

5.2.2 Initiatives récentes de la coopération agricole

Les initiatives récentes engagées dans la coopération agricole et que l'on peut rattacher au débat sur la gouvernance portent :

- Sur la question de l'exercice réel ou fictif du pouvoir par les administrateurs et non pas sur la définition de ce pouvoir ou
- Sur l'impact de la coopérative sur son environnement sociétal.

Nous pouvons en donner trois exemples concrets à travers la publication récente d'un « guide de l'administrateur », le lancement du programme « Sénèque », et l'expérimentation en cours d'un bilan sociétal.

¹ Ce débat néanmoins, dans ses développements les plus actuels, va au-delà, puisqu'il peut porter non seulement sur les ayants droits (shareholders), mais plus largement sur les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise : les salariés, les fournisseurs, les clients, la société globale. Mais même dans ce cas, la question des actionnaires reste centrale.

5.2.2.1 Le guide de l'administrateur

Le guide de l'administrateur, significativement intitulé « L'administrateur en questions. Osez savoir », est un guide pratique paru en 1998, diffusé à ce jour auprès de 7000 administrateurs de coopératives agricoles (on en compterait entre 30 000 et 40 000 en France). Il répond aux questions que les administrateurs devraient se poser sur l'exercice de leur fonction, avec trois niveaux de lecture possible :

- ce que dit le droit,
- ce qui s'observe dans la pratique, ou
- ce que la coopération agricole, en tant que mouvement organisé, préconise lorsque le droit ou l'usage sont insuffisants.

82 questions sont ainsi regroupées dans 6 chapitres qui embrassent le champ de compétence ou de responsabilité des administrateurs : la coopérative agricole, les lieux de décision dans la coopérative, le rôle de l'administrateur, les moyens dont il dispose pour agir, ses engagements et ses responsabilités, le cas des filiales de coopérative.

La réflexion collective qui a présidé à l'élaboration du guide a permis d'identifier neuf questions spécifiques qui se posent dans le cas où une coopérative agricole filialise. Les voici, regroupés dans deux grandes catégories :

ENJEU NIVEAU	CONSIDERATION STRATEGIQUE OU MANAGERIALE	CONSIDERATION RELATIVE A LA REPRESENTATION DES ADHERENTS
CONSIDERATION POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - pourquoi créer une filiale ? - quels sont les préalables à la création d'une filiale ? - à quel changement de logique a-t-on affaire quand on passe du Conseil d'administration d'une coopérative à celui d'une filiale ? 	<ul style="list-style-type: none"> - comment s'exerce le rôle de relais de l'administrateur de filiale vers la coopérative et les adhérents ?
CONSIDERATION TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - comment se préparer au changement de logique ? (la question de la formation) - qu'est-ce que la consolidation des comptes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - le représentant d'une coopérative dans une filiale est-il obligatoirement administrateur de la coopérative ou membre du bureau ? - existe-t-il une limite au cumul des mandats ? - L'administrateur représentant la coopérative dans une filiale a-t-il une responsabilité personnelle accrue ?

5.2.2.2 Sénèque

Sénèque¹ se veut un « parcours national de perfectionnement au gouvernement de l'entreprise coopérative agricole ». Destiné aux administrateurs les plus engagés dans les coopératives agricoles, il vise à développer chez eux « une vision d'avenir dans un environnement complexe et incertain », la prise en compte « des évolutions de la société, des exigences nouvelles du consommateur et du citoyen », tout en assurant « la pérennité de nos valeurs coopératives » (plaquette de commercialisation de Sénèque).

Il est mis en œuvre sur la base d'un partenariat entre la Confédération Française de la Coopération Agricole qui est l'organe de représentation politique des coopératives agricoles et l'ESSEC, Ecole de Commerce généraliste. Ce partenariat est une manifestation de la volonté de la coopération de s'inscrire dans une logique de confrontation et de dialogue avec des logiques capitalistes.

On peut noter aussi qu'il s'agit d'une démarche de formation d'une élite. Les actions de promotion collective sont, elles, depuis deux ans, maintenant assurées exclusivement au niveau régional.

5.2.2.3 Le bilan sociétal

La Confédération Française de la Coopération Agricole s'est engagée dans un travail d'élaboration d'un outil qui permette aux coopératives de dresser un « bilan sociétal » de leur activité. Sous sa forme actuelle, ce bilan porte sur 5 domaines :

- la démocratie interne, la vie coopérative
- la promotion des hommes
- la solidarité, le mutualisme
- l'action économique de la coopérative
- l'action de la coopérative dans son territoire

La coopération agricole fait ici preuve d'innovation dans le champ ouvert du débat sur la gouvernance. En effet, à notre connaissance, le MEDEF² n'a pas encore, de son côté, impulsé de réflexion qui dépasse la stricte logique de valeur pour l'actionnaire, en engageant par exemple des travaux impliquant les sociétés du CAC40 sur le bilan sociétal.

Or cette démarche peut se révéler d'une très grande importance pour l'avenir des coopératives agricoles. En effet, si le mouvement de filialisation s'amplifie encore, ce bilan peut permettre à toutes les parties prenantes, notamment les sociétaires, les salariés et les « pays » de percevoir le groupe coopératif agro-alimentaire comme un tout, d'identifier la modernité de ses finalités plurielles, de marquer la différence entre ces groupes et les entreprises capitalistes. Rien n'interdit d'imaginer, une fois que la méthode et les outils seront techniquement mis au point et validés politiquement, que ce bilan puisse prendre une forme plus normative, et qu'une « révision » sociétale puisse être mise en place.

¹ Sénèque a été précédé par le « Projet Leader », dont la cible et le format était voisin. Cette formation avait commencé en 1989, et avait bénéficié à 5 promotions d'administrateurs.

² Cela est envisageable, toutefois. Ne voit-on pas aux Etats-Unis se développer des « fonds éthiques », qui réservent leur financement à des entreprises dont l'action sociétale fait l'objet d'une appréciation positive ?

5.3 LA GOUVERNANCE DANS LES GROUPES COOPERATIFS AGROALIMENTAIRES

5.3.1 Deux exemples concrets de gouvernance dans des groupes coopératifs

Il s'agit ici de donner une illustration de la manière dont les problèmes de gouvernance peuvent être traités, volontairement (Epis-Centre) ou non (ULN), dans des groupes coopératifs agro-alimentaires.

5.3.1.1 L'exemple des Malteries Franco-Suisses (Epis-Centre)

Les Malteries Franco-Suisses ont été reprises par Epis-Centre, grand groupe céréalier du centre de la France en 1994. Afin d'attacher ses adhérents à cette acquisition industrielle, le groupe leur a proposé d'en devenir actionnaire direct, en partenariat avec Epis-Centre. MALTOR, une société de capital a été ainsi créée afin de recueillir la participation des producteurs d'orge du groupe. En vue de la construction d'une nouvelle unité de transformation permettant de porter la capacité de fabrication de malt à 130 000 tonnes par an, une deuxième ouverture du capital a été lancée en 1998. Au 30 juin 1999, MALTOR rassemblait 1 400 actionnaires agriculteurs, qui ont collectivement apporté 25 millions de francs. A l'occasion de cette deuxième opération MALTOR, 65% des premiers actionnaires ont augmenté leur participation, et 28% l'ont maintenue (seulement 7% l'ont donc diminuée ou cédée), montrant ainsi un attachement à la formule. 420 nouveaux producteurs y sont entrés, venant principalement de deux coopératives de base d'EPIS-CENTRE entrées récemment dans le groupe : AGRI 18 (ancien groupe TRANSAGRA), et la SCAN (Nièvre). La souscription de capital dans Maltor est liée à une contractualisation de la production d'orge. Les 1 400 actionnaires ont ainsi bénéficié d'un « droit à produire » pour 18 400 hectares d'orge de brasserie, soit 1360 francs l'hectare.

Trois documents sont signés par les adhérents qui veulent devenir actionnaires de Maltor :

- Un contrat de débouché, signé entre l'adhérent et Epis-Centre, par lequel
 - le premier s'engage sur une durée de 5 ans à livrer au deuxième toute la production d'orge brassicole sur laquelle il a décidé de contractualiser
 - le deuxième s'engageant sur la même durée à acheter la totalité de l'orge ainsi produite
- Un pacte d'actionnaires, signé entre les mêmes partenaires, qui définit « les modalités suivant lesquelles Epis-Centre, l'actionnaire majoritaire de Maltor, s'oblige envers l'agriculteur à acquérir les actions lui appartenant » :
 - Epis-Centre promet d'acquérir les actions appartenant à l'agriculteur au terme des cinq ans si celui-ci le demande, à un prix ainsi défini :
Prix = Valeur nominale libérée + (Capitaux propres de Maltor au 30 juin précédant la levée de l'option - Capitaux propres de Maltor au 30 juin 1994) / Nombre d'actions formant le capital social à la date de la levée de l'option, ce prix ne pouvant être inférieur à la valeur nominale libérée
 - dans l'hypothèse où l'adhérent envisagerait de céder ses actions en dehors de la promesse ci-dessus, celui-ci s'engage à les proposer en priorité à Epis-Centre
- Un bulletin de souscription d'actions Maltor

Les deux premiers documents montrent comment le capitalisme imaginé par une coopérative est profondément influencé par sa pratique coopérative. En effet, le contrat de débouché s'inspire du principe d'exclusivisme, et le pacte d'actionnaires vise à éliminer pour l'actionnaire minoritaire tout risque sur le nominal !

5.3.1.2 L'exemple ULN

En février 1992, Jacques Entremont, PDG d'Entremont SA, intervenait devant des présidents de coopératives agricoles, lors d'une soirée rencontre. Au cours du débat, il devait faire deux déclarations concernant l'Union Laitière Normande, à laquelle il était lié pour avoir repris récemment son activité emmenthal, en contrepartie d'un contrat d'approvisionnement en lait sur 10 ans et la cession de 22,5 % du capital de sa société à ULN :

- « Les coopératives ne jouent la coopération que dans un sens. ULN a fait 200 millions de francs de perte pour une collecte de 2 milliards de litres. Elle aurait donc dû payer ses adhérents 1,90 francs le litre, et non pas 2 francs. En ne jouant pas la vérité des prix, en faisant la guerre à Besnier sur ce terrain, elle nous empêche de gagner de l'argent et donc de nous battre sur l'aval »
- Plutôt que d'essayer de tout faire –mal-, l'ULN devrait « céder ses outils aux industriels qui jouent le jeu à l'international et sont les meilleurs dans leur catégorie ». Elle pourrait négocier « des participations sûres avec des contrats de production pour ses éleveurs, et des dividendes sur les résultats en aval ».
- Elle pourrait alors « se recentrer sur les producteurs, en faisant également de l'approvisionnement », ce qu'elle ne fait pas aujourd'hui.

Quelques mois plus tard, le CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) était amené à examiner les propositions de reprise de l'ULN de Besnier et de Bongrain. Le choix final¹ s'est porté sur celle de Bongrain :

- Transformation de SOGENOR (filiale holding d'ULN) en société en commandite par action.
- Capital de SOGENOR SCA détenu :
 - pour 43% par l'ULN et ses coopératives adhérentes,
 - pour 42% par un pool bancaire (conversion de créances) et
 - pour le solde de 15% par l'Alliance Laitière Européenne (ALE), détenue par Bongrain (70%), Entremont (20%) et SODIAAL (10%).
- Gestion confiée à un commandité, SOGENOR Management, filiale à 100% de l'ALE.

Ce que Jacques Entremont proposait à l'ULN se trouvait ainsi, sans que cela soit un acte volontaire de l'Union, réalisé dans les faits : la coopérative ne gère plus que la production de sa zone laitière et sa participation financière dans une société privée dans laquelle elle est minoritaire.

5.3.2 Deux problèmes à résoudre

Avec le développement des groupes coopératifs, deux problèmes de gouvernance se trouvent posés, un problème politique et un problème d'intégration.

¹ Le 3 octobre 1992, en Assemblée générale extraordinaire, l'ULN et sa filiale de participation SOGENOR, approuvaient cette proposition.

5.3.2.1 un problème politique

Comment construire un dispositif décisionnel qui assure la cohérence et la pertinence des décisions au sein du groupe, et leur acceptation à la fois par les adhérents et les entreprises commerciales ou financières associées dans les filiales ? Comment assurer un juste équilibre entre rémunération coopérative et rémunération du capital ?

La filialisation avec participation de sociétés financières ou industrielles conduit nécessairement le groupe coopératif à externaliser du résultat (cf. ch.4).

Une fois celui-ci externalisée, la question de son affectation se trouve posée, c'est à dire celle du compromis à trouver entre la conservation et la distribution.

Les coopératives agricoles classiques étaient déjà un système délégataire. L'adhérent avait certes un pouvoir en Assemblée générale, mais aucun entre deux Assemblées. Dans l'intervalle, il le délèguait à ses pairs, membre du Conseil d'administration. Comment va s'exercer le pouvoir de contrôle des sociétaires sur les filiales ? Comment vont-ils être informés des résultats de ces filiales¹ ?

La complexité des décisions dans un groupe agro-alimentaire s'accroît. Comment en rendre compte auprès de ceux qui n'ont pas participé au débat ? Ce débat d'ailleurs a-t-il lieu au sein du Conseil d'administration, comme c'était nécessairement le cas lorsque l'activité industrielle était intégrée ? Cela renvoie à la question de la participation qui est une forme de pédagogie de la responsabilité. A défaut de mettre en place une ingénierie fine de la décision, le risque de fractures entre les adhérents et les administrateurs, ou entre les adhérents et la technocratie est grand.

Une autre question est subséquente : à supposer qu'un dispositif décisionnel soit clairement institué qui donne toute sa place aux mandataires des adhérents (les administrateurs), comment développer leurs compétences dans les nouvelles dimensions de leur fonction (stratégie agro-alimentaire, contrôle...), en faire de réels médiateurs entre le groupe et les agriculteurs ?

5.3.2.2 un problème d'intégration

Toute différenciation suppose de nouveaux mécanismes d'intégration, ainsi que l'ont montré Talcott Parsons ou Lawrence et Lorsh. Or la filialisation est un mouvement de différenciation. Quels dispositifs, démarches, communications... mettre en place pour compenser les effets d'éloignement, de complexité et de brouillage ? Comment rapprocher les adhérents des groupes coopératifs ?

Cela pose également le problème du local, de la proximité. De nombreux groupes essaient de mettre en place des niveaux locaux d'expression d'adhérents. Ces sections territoriales peuvent être dotées d'un Conseil et d'un budget d'animation. Mais le risque existe de gérer le local, en ne lui donnant que du grain à moudre convivial.

¹ Ce problème va en partie être résolu par l'obligation pour les groupes coopératifs de consolidation des comptes qu'introduit la loi d'orientation agricole.

Dans une sorte de stratégie du « bac à sable », est ce que le groupe n'éloigne pas alors les adhérents (et parfois les administrateurs) du système de décision stratégique par rapport aux questions industrielles et commerciales d'aval ? Ne les transforme-t-il pas en un groupe de consommateurs comme pourrait le faire un cabinet d'étude marketing ?

5.3.3 Perspectives d'évolution de la gouvernance

En guise d'ouverture d'un débat sur l'avenir coopératif, on peut suggérer deux pistes d'évolution :

- Une qui relèverait de l'ingénierie de dispositifs de gouvernance, avec deux modèles parmi d'autres :
 - La coopérative mère détient un portefeuille de participations majoritaires et minoritaires, avec une politique de valorisation de ses participations et le développement de contrats d'écoulement. L'adhérent n'est pas actionnaire, c'est sa coopérative qui l'est.
 - La coopérative mère détient un portefeuille de participations majoritaires et minoritaires, avec une politique de valorisation de ses participations et le développement de contrats d'écoulement. Elle propose à ses adhérents d'être co-actionnaire de ses filiales.
- Une qui relèverait d'une politique de communication des groupes coopératifs agro-alimentaires, autour de trois sujets :
 - la qualité de la gouvernance du groupe
 - la qualité de l'impact sociétal du groupe
 - la qualité de son portefeuille de participation

6. LA FILIALISATION, UN ATOUT COOPÉRATIF ?

Les filialisations, on l'a vu (cf. ch.2), sont parfois une nécessité stratégique et financière. Mais ce n'est pas qu'une contrainte qui condamnerait les coopératives à perdre leur âme. En elles-mêmes, elles recèlent des aspects positifs. En effet,

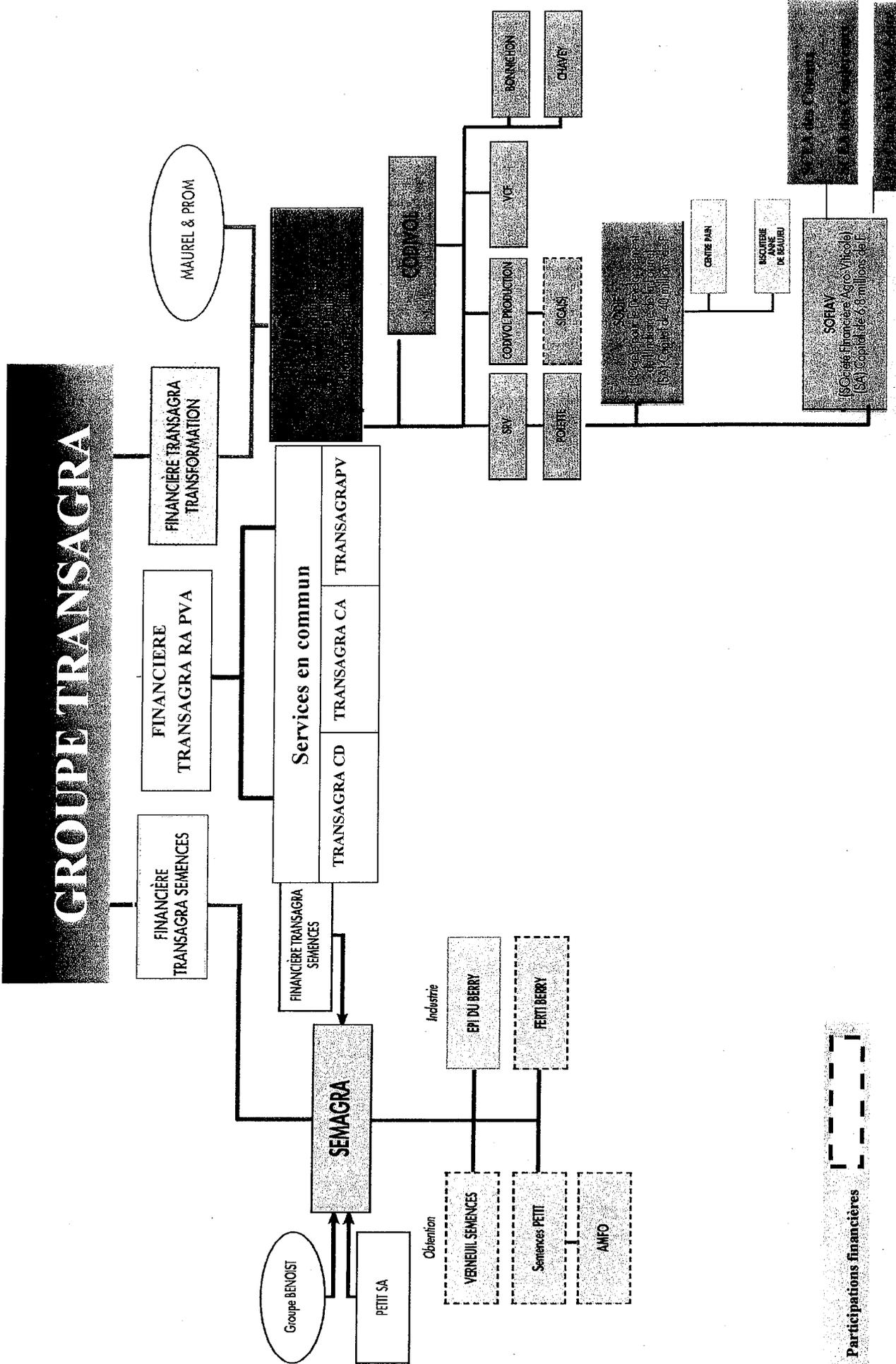
- elles apportent de la transparence dans les comptes et les résultats. On sait où est généré le cash (ou la perte).
- elles permettent de diminuer les risques, grâce à la diversification de portefeuille et en facilitant la vente par appartement.
- elles ouvrent sur des logiques différentes ; elles permettent de passer des compromis, de nouer des alliances, plutôt que de s'engager dans la seule confrontation frontale avec le secteur capitaliste
- elles éliminent des contraintes juridiques

C'est donc un incontestable **atout gestionnaire**. Mais est-ce que cela peut être aussi un **atout coopératif** ?

La réponse à cette question est beaucoup plus délicate à donner. Elle dépend des critères de jugement de ce qu'est une « vraie » coopérative, ou de ce que l'on appelle aujourd'hui un groupe coopératif (mère coopérative + filiales)

Pour notre compte, nous formulons l'hypothèse, au terme de ce parcours, qu'avec le développement des groupes coopératifs agro-alimentaires, émerge un nouveau type d'entreprise, ni coopérative, ni capitaliste. Une voie du compromis entre des logiques qui avaient été historiquement opposées (capitaliste et a-capitaliste) se ferait jour.

De même que les ethnologues, constatant que les sociétés primitives pures n'existent plus, développent leurs analyses sur les sociétés réelles, il devient donc urgent de travailler à explorer les conditions actuelles du management dans les groupes coopératifs composites, de les regarder sans manichéisme, de simplement les regarder, pour voir quel futur est en train de naître. Pour cela, l'approche doctrinale est évidemment insuffisante.



Participations financières

CANA coopérative agricole

