

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

TROISIÈME SESSION : perspectives en matière de gouvernance dans l'ESS.

L'usage du digital, facilitateur de la gouvernance ?

Françoise LEDOS

Bonjour, c'est avec beaucoup de plaisir que nous allons vous relater un certain nombre de travaux que nous avons conduit dans le cadre du programme de développement de Coop de France autour de la question de l'utilisation du digital dans la gouvernance des coopératives agricoles. Pourquoi sommes-nous un duo ? J'ai démarré ces travaux comme salariée de Coop de France Ouest avec la commission Vie coopérative de cette structure. Depuis, j'ai passé le relais à Guillaume. Nous allons successivement faire la partie historique de ces travaux.

Malheureusement, Sabine Duvaleix-Tréguer d'Agrocampus Ouest qui nous accompagne dans ces travaux ne pouvait pas être présente aujourd'hui, mais elle travaillera à la rédaction de l'article qui paraîtra sur le sujet.

Pour la présentation de ce travail, nous avons choisi de vous relater cela de manière historique car, au départ, nous ne sommes pas partis de ce que le digital pouvait apporter dans la gouvernance. La question était plutôt : comment aider les jeunes à mieux s'impliquer dans la gouvernance des coopératives agricoles ? C'est un sujet de travail de la commission Vie coopérative de Coop de France Ouest. L'idée est donc venue d'organiser un forum, une rencontre avec des jeunes de coopératives de l'ouest de la France. Le but était de réfléchir à ce que pourraient devenir nos coopératives demain car ce seront ces jeunes qui les feront. Ce forum a eu lieu en juin 2017. Cela nous a amenés assez rapidement à croiser la question du digital, comme vous le constaterez dans la présentation.

Pour conduire nos travaux, nous nous sommes appuyés à deux reprises sur la mobilisation d'étudiants d'Agrocampus Ouest qui ont conduit des travaux d'enquête. Nous étions dans une recherche d'actions. Nous avons également mobilisé un sujet dans le cadre du Challenge Digital Transformer, dont vous parlera Guillaume.

Pour détailler la méthode, nous identifions que nous voulons faire un forum et que nous allons nous appuyer sur des outils digitaux pour l'animer. Nous demandons à des étudiants d'Agrocampus Ouest de faire une enquête auprès de jeunes agriculteurs, adhérents ou non aux coopératives, sélectionnés sur les régions Bretagne et Pays-de-la-Loire, puisque nous sommes Coop de France Ouest. Leur travail va préparer l'organisation du forum qui a eu lieu en juin 2017. Par la suite, autour de ce forum, nous nous rendons compte que les jeunes plébiscitent le digital en nous disant que ce sont des outils et qu'il faut nous les approprier car cela peut nous permettre de donner de l'appétence pour la gouvernance coopérative. Nous embrayons donc en creusant ce sujet du digital avec le Challenge Digital Transformer et, à nouveau, une enquête avec des étudiants d'Agrocampus Ouest, menée sur une autre base, pour étudier comment ce numérique pourrait mieux aider à faire évoluer la gouvernance coopérative.

Je vais vous présenter quelques premiers résultats. Nous avons fait le choix de ne pas trop parler de théorie de gouvernance coopérative. Malgré tout, un travail a été mené sur ce sujet. La première vague d'une dizaine de jeunes d'Agrocampus Ouest a interrogé des jeunes agriculteurs sur leur implication dans les coopératives. Ils ont créé cette carte qui permet de mettre en évidence des choses relativement bien décrites dans la littérature autour de l'implication dans la coopérative. Celle-ci se fait à différents niveaux. D'abord, sur le plan économique, les agriculteurs sont, dans un premier temps, adhérents à la coopérative pour développer leurs revenus et avoir une entreprise avec laquelle ils vont entretenir des relations leur permettant de mieux valoriser les productions de l'exploitation. Ils sont aussi impliqués dans la gouvernance coopérative. Plusieurs niveaux sont possibles : ils peuvent être simples sociétaires et invités à l'Assemblée générale ou être impliqués jusqu'au conseil d'administration, en tant qu'administrateurs de la coopérative. La question de la taille de la coopérative interroge l'implication des membres : plus il y a d'adhérents dans les coopératives – jusqu'à plusieurs milliers –, plus la relation de proximité peut se perdre.

Au-delà de ces différentes dimensions d'implication des agriculteurs dans les coopératives, un certain nombre de sujets interpellent les jeunes. Ils nous ont ensuite servi de trame pour le forum déjà évoqué : l'implication dans la gouvernance, avec la place des adhérents et l'insertion des jeunes ; la confiance et la fidélisation au sein de la coopérative ; la question des

échanges et de la communication entre agriculteurs et leur coopérative ; l'évolution des interactions entre acteurs de la coopérative ; la communication externe ; l'accompagnement des adhérents sur le plan technique et sur la phase de transmission-installation ; et le plan économique, avec le rôle spécifique de la coopérative en période de crise et la question de la taille des coopératives, locale ou internationale.

En conclusion du forum, nous avons été particulièrement frappés par le fait que, sur 8 groupes de 8 jeunes environ, 5 groupes ont évoqué la question du numérique et du digital comme une solution à explorer pour aller plus loin. En termes d'implication dans la gouvernance, le digital permet de développer l'accès à l'information en utilisant les nouveaux outils de communication. Il facilite des choses qu'il peut être complexe de faire parvenir jusqu'à l'adhérent. En matière d'échanges et de communication entre agriculteurs, la question de la création du lien est beaucoup revenue dans les débats, qu'il s'agisse du lien entre l'adhérent et les instances de gouvernance du conseil d'administration de la coopérative ou du lien de coopérateur à coopérateur. La communication externe de la coopérative est importante pour les jeunes car elle renforce leur sentiment d'appartenance si l'extérieur a une bonne image de celle-ci. Or, par l'intermédiaire des réseaux sociaux, il est possible de jouer sur cette image, positivement comme négativement. Le fait de compter près d'un demi-million d'adhérents et de salariés qui peuvent parler de la coopération peut renforcer l'image des coopératives. Sur la partie accompagnement des adhérents, toute la partie technique peut permettre de faire fonctionner des start-up. On arrive vraiment ici dans le monde du digital. Enfin, sur la question de la taille, il s'agit de renforcer la relation entre adhérents et coopérative.

Tout cela nous a amenés à formuler la question suivante : dans un contexte d'agrandissement des coopératives, comment mobiliser les outils du digital pour améliorer la gouvernance des structures, le partage d'informations, les bonnes pratiques et l'implication des adhérents au sein de celles-ci ?

Guillaume va maintenant vous présenter la suite des opérations.

M. LEPETIT.- Cette problématique a été soumise à un groupe d'étudiants, lors du Challenge Digital Transformer, une opération menée par l'université et les grandes écoles de Rennes, qui visait à organiser une sorte de hackathon, un mélange d'étudiants et de disciplines diverses, avec des ingénieurs, sociologues et philosophes – cette dernière discipline est à retenir pour la suite du diaporama.

Trois groupes ont planché sur cette problématique. À l'issue de leurs 24 heures de réflexion, tous ont finalement proposé de mettre en place un outil global qui permettrait de travailler sur différents axes en utilisant des outils du numérique permettant de travailler en relation avec la

coopérative ou de travailler la relation entre coopérateurs. De nombreuses idées ont été mises sur la table : par exemple, un système géolocalisé d'informations sur les adhérents ou encore faire remonter les informations provenant de tous les objets connectés dont le secteur de l'agriculture est investi. Autre possibilité : transposer à l'échelle de la coopérative un échange de produits ou de matériel en ligne qui existe déjà sur des forums grand public. Des outils numériques pourraient permettre à chaque adhérent de poser des questions et de recevoir des réponses en permanence.

Nous avons essayé de compléter ces 24 heures de réflexion par l'étude d'un groupe d'étudiants d'Agrocampus, comme Françoise l'a indiqué. Les étudiants ont mené des enquêtes qualitatives auprès de 23 personnes qui nous avaient été proposées par des coopératives. Nous avons essayé de mélanger des profils car il était ressorti du Digital Transformer comme du forum qu'il fallait faire attention à ce que les outils proposés soient adaptés à la fois aux plus geeks d'entre eux mais aussi à ceux qui sont les moins familiarisés avec les outils numériques.

La première question de l'enquête était : « Quels sont, selon vous, les outils numériques qui pourraient vous faciliter la vie dans votre relation et dans votre implication dans la coopérative ? » Voici les outils qui ont été le plus cités, sans échange préalable. Je ne les cite pas tous ; vous avez pu les lire.

Ensuite, l'enquête demandait aux interrogés s'ils avaient un intérêt ou non pour les propositions émises au cours du Digital Transformer. Je vais les reprendre une à une.

La consultation d'adhérents tirés au sort dépasse la question du numérique. Je reviens à notre philosophe, qui avait émis l'idée de peut-être revenir au système démocratique antique. Des adhérents pourraient administrer la coopérative sur la base d'un tirage au sort plutôt qu'une élection. Cette proposition avait suscité beaucoup de réflexions et d'intérêt de la part de nos élus. Nous l'avons testée. Le tirage au sort et deux autres propositions que sont les réunions virtuelles et des forums d'échanges présentent, au premier abord, peu d'intérêt pour les personnes enquêtées. Il y a en effet des problèmes de faisabilité. Les interrogés mettent en avant le fait qu'il y a moins de convivialité et qu'il est peut-être plus difficile de modérer les propos dans ces fonctionnements virtuels.

Les réponses sont assez partagées sur les quatre propositions suivantes : assemblées générales en ligne, mise en place d'outils pour le covoiturage, cartes interactives des adhérents pour se repérer sur une zone géographique identique et espaces de question-réponse. Certes, cela peut être de bons outils de comparaison et de création du lien mais il peut y avoir des problèmes de confidentialité et de qualité des réponses.

Les éléments les plus plébiscités sont la mise en valeur d'un agriculteur, l'annonce d'événements sur les réseaux sociaux, les sondages et le vote électronique en assemblée générale.

Par rapport à la discussion, les potentialités offertes par le numérique existent mais les usages sont encore très inégaux. Les jeunes sont assez friands des outils mais quelques problèmes restent à régler. D'abord, la couverture du réseau est inégale sur le territoire. Tous ne sont pas des usagers réguliers et peuvent rencontrer des difficultés pour accéder à l'outil. Les jeunes passent facilement d'un outil à l'autre : se lancer sur un outil en particulier peut donc se révéler difficile pour la coopérative, avec le risque que cet outil ne soit plus à la mode. On parlait récemment de la fin de Facebook au profit d'un autre outil. Enfin, attention : oui, il faut développer le numérique mais il ne faut pas laisser de côté ceux qui sont le moins à l'aise avec son utilisation.

Je terminerai par une mise en perspective. Les outils numériques peuvent amener des solutions dans la gouvernance coopérative par la relation entre le coopérateur et l'organe de décision. Pour autant, les enquêtes montrent qu'il existe un vrai intérêt pour créer des relations entre coopérateurs, au sein de la coopérative, sur une zone géographique. Il faudra faire un focus juridique pour savoir quelles informations il est possible de faire passer sur ces outils et comment assurer la confidentialité dans certains cas. L'étude qualitative a permis de construire un questionnaire quantitatif qui sera administré à grande échelle *via* les coopératives de l'Ouest et au niveau national.

Je vous remercie pour votre attention.

(Applaudissements.)

M. DEFALVARD.- Merci. Nous allons passer aux questions.

M. DANSAC.- Bonjour. Christophe Dansac, de l'équipe « Organisations non orientées vers le profit et gouvernance » de l'IUT de Figeac. Dans la petite équipe où je travaille, nous nous intéressons aux questions de gouvernance, notamment à la participation associative. Nous constatons souvent que les espaces laissés au sein des associations sont des espaces où finalement il y a peu de décisions à prendre. C'est une question que je voulais poser aux deux couples de communicants. Dans les initiatives dont ils parlent, quelles sont les prises dont disposent les usagers, les bénéficiaires ou les bénévoles pour arriver à entrer en situation de pouvoir, c'est-à-dire à pouvoir effectivement décider quelque chose ? Nous avons observé beaucoup de gouvernances associatives où l'on rencontre de nombreux « espaces de la palabre ». Beaucoup de choses se discutent, on construit beaucoup de sens commun et de valeur, mais finalement on ne décide pas grand-chose ; on délibère. Nous avons aussi cru

remarquer que, dans les dynamiques d'engagement, c'était justement cette question des choix qui pouvaient créer de l'engagement de la part des bénévoles. À partir du moment où on crée de l'engagement, on crée de la dynamique et du sens commun. Je voulais donc savoir quelles sont les prises dans ces différentes initiatives. Comment peut-on s'en emparer pour arriver à accéder à une situation où on distribue un pouvoir effectif et non pas une parole ?

M. DEFALVARD.- Merci. Je profite d'avoir le micro pour poser deux questions. On a l'impression, par rapport à la distinction qu'a proposée ce matin l'équipe de Nadine, avec le dispositif formel de gouvernance et les dispositifs informels de gouvernance, que le digital va plutôt favoriser des dispositifs informels de gouvernance. J'aimerais avoir votre avis.

Deuxième question : Philippe Eynaud a parlé ce matin du risque de gouvernance resserrée, c'est-à-dire autour d'un petit noyau qui gouverne. Le digital, le numérique ne comporte-t-il pas un risque de cette dérive vers une gouvernance resserrée avec un petit noyau maîtrisant les outils numériques ?

M. DRAPERI.- Bonjour, Jean-François Draperi, RECMA et CNAM. Merci pour ces deux contributions très intéressantes. Je me suis posé une question toute simple. Dans les objectifs ou dans les finalités recherchées dans les communs ou dans ces fonctionnements, on voit qu'il y a un idéal démocratique avec des modes participatifs qui semblent nouveaux. Je me demande si une analyse comparée avec des coopératives émergentes, qui se refondent sur leur projet ou qui sont dans des phases d'effervescence démocratique, ne serait pas intéressante. Il me semble que l'on observe également dans des coopératives agricoles, dans des SCOP, dans des CAE, dans des SCIC, dans des coopératives d'artisans, des mouvements de participation innovants. Ils ne sont ni reliés à la problématique des communs, ni à la problématique du digital. Il me semblerait donc intéressant d'isoler ce qui est relié au digital, par exemple, parce qu'il y a évidemment des traits singuliers. Je serai curieux de les voir apparaître plus clairement.

Merci.

M. DEFALVARD.- Merci. Une dernière question ?

INTERVENANTE.- Vous craignez que la démocratie ne vienne à être plus resserrée qu'avant. Dans tous les modèles que l'on nous a exposés, qu'il s'agisse d'assemblée des communs, de SCOP ou de CAE, ce qui est important pour que la démocratie s'exprime, il faut que les gens soient informés et formés. La formation, c'est ce dont on a le plus besoin dans tous les domaines et à quelque niveau que ce soit. Dans le domaine agricole, on voit que les jeunes sont mieux placés que les autres pour se saisir du progrès, notamment du digital. Il

serait anormal que d'autres personnes, moins jeunes, ne puissent pas s'exprimer pour cette raison. Ce n'est qu'avec la formation qu'il pourra y avoir une expression de la démocratie.

M. DEFALVARD.- Merci. Nous avons posé nos questions ; nous attendons maintenant les réponses.

M. LEPETIT.- Sur votre dernière question de formation, cela n'est peut-être pas, du moins pas suffisamment, apparu dans notre présentation mais il y a une vraie attente de ceux qui ont réfléchi sur la question lors des différents concours ou études. Il ne faut pas laisser sur le bord de la route les personnes qui sont le moins à l'aise avec l'outil numérique. D'ailleurs, une des équipes au Digital Transformer nous a dit : « Aujourd'hui, on trouve des techniciens dans les coopératives. » Une partie du métier se réinvente, s'actualise. Ces techniciens en proximité directe des coopérateurs pourraient accompagner ceux qui ont le plus de difficulté à utiliser l'outil ou le nouvel outil mis en place par la coopérative. Cela répond en partie à votre question de formation. Si elles avancent sur ce sujet des outils du numérique, les coopératives auront les moyens de former leurs adhérents.

Mme LEDOS.- Pour répondre à la question où il s'agissait de savoir s'il existait un pouvoir effectif, le digital va permettre une plus forte participation à l'élaboration de la prise de décision mais ce n'est pas pour autant que l'on va passer par-dessus tous les dispositifs organisationnels mis en place dans la structure. Ce n'est pas parce qu'on va consulter plus largement que cette décision sera portée par un conseil d'administration, donc par un nombre de personnes plus resserré. En revanche, le digital peut permettre de réfléchir peut-être plus aisément à ce qu'il faut porter comme type de décisions au niveau du conseil d'administration et ce qui peut relever du collectif, à un autre niveau sur le territoire – sur des choses plus réparties. Là encore, il s'agit de réflexions que le digital va sans doute pouvoir rendre plus faciles mais qui ne lui sont pas seulement liées. Dans les structures coopératives de taille importante, cette réflexion qui se penche sur ce que l'on décide et à quel niveau est d'ailleurs préexistante à celle sur le digital.