

# Les cahiers du développement coopératif

## Sommaire

■ Édito.....	2
■ Quelle maîtrise ont les coopératives de la composition de leur conseil ou comment s'assurer de la féminisation et du rajeunissement des conseils ?.....	3
■ Le renouvellement des administrateurs dans les coopératives est-il un objectif de la gouvernance ou une conséquence ? .....	6
■ Les relations président/directeur dans une coopérative agricole : recommandations pour une bonne gouvernance.....	10
■ En quoi la diversification des modèles d'exploitations au sein d'une même coopérative questionne-t-elle la gouvernance de la coopérative ?.....	13
■ La coopérative agricole serait-elle une entreprise naturellement responsable ? .....	16
■ Objet social, responsabilité sociétale et environnementale, raison d'être et mission dans les coopératives agricoles.....	22
■ L'innovation au cœur du projet d'entreprise.....	27
■ Un collectif de collectifs au service du développement de la luzerne.....	31
■ Une deuxième révolution fourragère, oui, mais en Cuma .....	34
■ Redynamiser l'amont par des techniques durables et participatives .....	36
■ Engagement des agriculteurs et performance des coopératives : les contributions de Murray Fulton à la recherche sur les coopératives agricoles .....	40
■ Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles Le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas).....	44
■ SCIC Terre Adonis, une articulation innovante d'une pluralité d'acteurs au service du renouvellement des générations en agriculture .....	49
■ En quoi les groupements d'employeurs coopératifs impactent-ils la gouvernance des Cuma ? .....	53
■ CONCLUSION .....	58

# Édito



© D.R.

**Dominique Chargé**  
Président de la Coopération Agricole



© D.R.

**Luc Vermeulen**  
Président de la FNCuma

## **Gouvernance coopérative, développement agricole et innovation**

Ce nouveau numéro des Cahiers du développement coopératif est la deuxième et dernière partie d'un ensemble consacré aux liens entre gouvernance des coopératives et développement agricole. Ce sujet a été jugé suffisamment important et complexe pour mériter à lui seul deux numéros.

En effet, pour tout acteur économique, la « bonne gouvernance » est essentielle à la réussite de l'entreprise. Mais dans le cas des coopératives agricoles, s'y ajoute une dimension supplémentaire : les associés coopérateurs en étant à la fois les propriétaires et les clients/fournisseurs, la gouvernance de l'outil collectif a des conséquences sur le projet professionnel de chacun.

À ce titre, le précédent numéro visait à éclairer les pratiques mises en œuvre pour garantir l'autonomie et le pouvoir de décision de l'associé dans le collectif. Un ensemble d'articles et de témoignages issus de coopératives et de CUMA ont ainsi illustré les interactions entre gouvernance et taille des coopératives, les spécificités de cette gouvernance, les problématiques liées aux arbitrages dans l'affectation des résultats...

Le numéro présent est quant à lui ciblé sur les liens entre gouvernance et innovation : la coopérative est-elle un facteur d'innovation ou au contraire un frein au changement ? Peut-on innover en matière de gouvernance coopérative ?

À l'instar des précédents numéros, un ensemble d'articles issus de travaux de recherche, d'analyses juridiques et de témoignages de coopératives, viennent apporter des éléments de réponse, voire illustrer différents points de vue, sur ces questions. Ils offrent des pistes aux lecteurs pour identifier les pièges à éviter, s'inspirer de bonnes pratiques et s'appuyer sur la capacité d'initiatives des individus réunis en collectifs pour trouver des solutions innovantes et relever les nombreux défis que vit le monde agricole aujourd'hui.

Ce numéro 5 vient ainsi conclure un cycle sur la gouvernance coopérative, qui relève indéniablement d'une dynamique d'amélioration continue : un exercice riche qui s'accompagne de la certitude que nous n'avons pas fait le tour de la question et qu'il y aura encore beaucoup de matière pour de futurs numéros! ●

# Quelle maîtrise ont les coopératives de la composition de leur conseil ou comment s'assurer de la féminisation et du rajeunissement des conseils ?

Marine Nossereau

Docteur en droit, Directrice des affaires juridiques et fiscales de La Coopération Agricole

**La représentation démocratique coopérative repose sur un système électif très ouvert. Dans un tel dispositif assurer la représentativité des conseils d'administration par rapport au sociétariat constitue un enjeu pour les coopératives.**

## UN MODÈLE DE DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE

La démocratie coopérative s'enorgueillit d'être un modèle de démocratie représentative libre et ouvert. Ainsi, dès qu'un exploitant devient associé coopérateur, il est titulaire de parts sociales et corrélativement du droit d'être informé et de voter à l'assemblée générale et de se présenter pour être élu

administrateur de la coopérative. Ce droit a d'ailleurs été reconnu y compris à l'associé coopérateur en période probatoire d'un an (créée par la réforme de la Loi d'Avenir en 2014), preuve s'il en faut de l'impossibilité de dissocier ces droits attachés à la qualité d'associé coopérateur.

## UNE REMISE EN CAUSE DE LA REPRÉSENTATION DÉMOCRATIQUE DANS LA SOCIÉTÉ EN GÉNÉRAL QUI S'ACCOMPAGNE D'ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES

Toutefois, la société en général remet en cause la représentation démocratique, on parle d'ailleurs de « crise de la représentation », et voit dans la faible représentativité sociale des élus politiques une démonstration de dysfonctionnement, voire de

détournement de la démocratie au profit des élites. Répondant à ces critiques, des lois sont venues encadrer, en politique, la parité ainsi que le non-cumul des mandats, afin de permettre le renouvellement des générations et une représentation plus paritaire.

Dans tous les secteurs de l'entreprise, la parité est un critère de représentativité et une preuve de modernité, à tel point qu'elle a été rendue obligatoire dans les sociétés relevant du code de commerce. Pour preuve de son volontarisme, le Haut-Commissaire à l'Économie solidaire et sociale avait tweeté le

29 novembre 2017 : « Je souhaite la #parité F/H dans les instances de gouvernance de l'ESS dès 2020. L'ESS est une économie pionnière, elle doit montrer l'exemple sur ce sujet. Soyons exigeants et ambitieux. #mixite #egaliteFH #FranceEgalite ».

**ÉLUS DE COOPÉRATIVES : 91 % D'HOMMES ; MOYENNE D'ÂGE : 50 ANS. CHEFS D'EXPLOITATION EN GÉNÉRAL : 30 % DE FEMMES, MOYENNE D'ÂGE : 49 ANS**

Les coopératives agricoles n'ont pas échappé à la critique, les élus des coopératives étant, de fait, très majoritairement des hommes de plus de 50 ans. Pour mémoire, les femmes représentent 9 % des élus des conseils d'administration ou des conseils de surveillance des coopératives agricoles, et la moyenne d'âge des conseils est de 50,6 ans (source : Observatoire de la gouvernance – Association nationale de Révision Décembre 2019 <sup>1</sup>). Ces chiffres exposent les coopératives à une critique facile. Toutefois, il convient de les prendre dans leur contexte tant pour expliciter la situation actuelle dans les coopératives agricoles que pour chercher des solutions adaptées à cette situation.

largement masculine, 30 % des chefs d'exploitation (susceptibles d'être associés coopérateurs) étant des femmes. Ensuite, on relèvera que sur les trois années de publication de l'Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles, le pourcentage de femmes dans les conseils est en augmentation continue.

Concernant la moyenne d'âge, il va sans dire qu'elle doit être confrontée à celle des chefs d'exploitation. Or, ces derniers ont actuellement une moyenne d'âge de 49 ans, si bien que la moyenne d'âge des élus n'est pas considérablement élevée. Pire, dépendant totalement de la démographie agricole, on constate qu'elle augmente avec celle de la population agricole. Ainsi, depuis trois ans, elle n'a fait qu'augmenter.

Concernant la parité, il convient de rappeler que la démographie agricole est encore

<sup>1</sup> <https://www.hcca.coop/Documents/partages/ANR%20-%20Observatoire%20de%20la%20gouvernance%20des%20coop%C3%A9ratives%20agricoles%202019.pdf>

**DES RÈGLES COOPÉRATIVES POUR ÉVITER DES DÉRIVES CONCERNANT L'ÂGE DES ÉLUS**

**Observatoire de la gouvernance des coopératives – ANR**

Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2019
Féminisation des conseils d'administration ou de surveillance		
8,4 %	8,6 %	9,1 %
Âge moyen des élus des coopératives agricoles		
49,9 %	50,5 %	50,6 %

De plus, il convient de rappeler d'une part que les élus doivent être actifs (par définition pour être associés coopérateurs) pour se présenter au mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance. Le fait de devoir être actif nuance le jugement selon lequel les personnes âgées n'auraient plus les mêmes besoins et objectifs pour la coopérative que les autres. Bien sûr, si la coopérative a levé l'option Associés non-coopérateurs, des associés inactifs peuvent composer le conseil, mais dans la limite d'un tiers de ses membres maximum.

Enfin, on rappellera que l'article L 524-2 du Code rural prévoit que « la limite d'âge est librement fixée par les statuts ainsi que le pourcentage des administrateurs et de leurs représentants auxquels elle s'applique. Il est aussi possible de fixer une limite d'âge pour la totalité des administrateurs. Si les statuts

ne prévoyaient aucune disposition touchant l'âge limite des administrateurs et de leurs représentants, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne pourrait être supérieur au tiers des membres en fonctions ».

Or, lorsque les statuts prévoient une autre limite, on constate que c'est pour la rendre plus exigeante que ce que prévoit la loi : de plus en plus de coopératives fixent comme âge limite l'âge légal de départ à la retraite (62 ans), pour garantir une bonne adéquation entre les élus et les problématiques de l'activité économique de la coopérative.

## **UN SYSTÈME DÉMOCRATIQUE COOPÉRATIF TRÈS OUVERT QUI NE PERMET PAS DE GARANTIR LA PRÉSENCE DE TELLE OU TELLE CATÉGORIE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

À ces contraintes démographiques s'ajoutent des contraintes inhérentes au système coopératif. En coopérative, l'élection du conseil d'administration ne se fait pas à partir de listes électorales fermées. Ainsi, n'importe qui doit pouvoir se présenter à un poste d'administrateur, quand bien même il ne serait pas inscrit sur la liste des candidats présentée par le conseil. Et ce jusqu'au jour de l'assemblée générale. Ainsi, imposer par exemple la parité comme obligation de résultat au conseil (ou un certain pourcentage de jeunes installés) reviendrait à modifier la nature très ouverte de la démocratie

coopérative soit en l'encadrant par des listes fermées, soit en consacrant, ce qui ne constitue pas un progrès, la cooptation des membres par le conseil! Il convient de rappeler que ce qui est praticable en politique du fait que les femmes constituent 50 % de la population dans laquelle on va chercher les candidats ne peut l'être en coopérative où les associés coopérateurs constituent une base peu féminisée.

Relativiser la situation ne doit toutefois pas conduire à s'en satisfaire mais plutôt à adapter les solutions à mettre en œuvre.

## **CONNAÎTRE SON SOCIÉTARIAT ET S'ASSURER DE L'IMPLICATION DE TOUS : UNE DÉMARCHÉ VOLONTARISTE POUR UNE BONNE REPRÉSENTATIVITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

C'est la raison pour laquelle il est recommandé<sup>2</sup> d'abord de se saisir du sujet dans chaque coopérative. Chacune d'entre elle doit savoir quel est son pourcentage d'associés coopérateurs jeunes, femmes et toute catégorie qu'elle entend monitorer pour assurer à terme une bonne représentation (équilibre régional, poids des différentes productions, etc.). Faire un constat personnalisé permettra aux conseils de mesurer le chemin à parcourir et de réfléchir aux enjeux que cela présente. Ensuite, inévitablement, une stratégie devra être définie pour favoriser le renouvellement des générations et une bonne représentativité du sociétariat. Cette stratégie devra nécessairement englober la réflexion sur le renouvellement des associés coopérateurs et composer avec la diminution de la population agricole et les évolutions des formes d'exploitations. Elle doit mettre en œuvre toutes les technologies modernes propres à maintenir un sentiment de proximité entre les associés coopérateurs et leur coopérative<sup>3</sup>, favorisant leur implication. En tout état de cause, la réflexion de la coopérative doit également porter sur l'exercice de sa démocratie, pour s'assurer qu'il soit suffisamment attractif pour inspirer à des

jeunes l'envie de s'investir. Elle peut également s'appuyer sur toute méthode propre à garantir le passage de relais sans perte de connaissance (monitorat, parrainage, etc.). Bien évidemment, des limitations du nombre de mandats, d'âge ou du temps passé dans une même fonction peuvent être des outils pour favoriser le renouvellement des générations. Toutefois tous ces outils peuvent inquiéter les coopératives, tant la fonction d'administrateur s'inscrit dans la durée et que des coopératives peuvent craindre de ne pas conserver des administrateurs investis et de ne pas trouver de remplaçants aussi investis et/ou compétents.

Il paraît donc de bonne politique que les coopératives puissent choisir librement parmi tous ces outils pour s'adapter à leur démographie propre, à leur secteur et aux problématiques qu'elles affrontent (raréfaction du foncier, manque d'installation, diminution des productions ou au contraire conversion massive dans d'autres modes de production, besoin de regroupement, développement de « firmes »<sup>4</sup>, etc.), afin de répondre au défi de la sauvegarde d'un système démocratique efficace pour décider du destin des agriculteurs dans une économie libéralisée. ●

<sup>2</sup> *Guide de bonnes pratiques de la gouvernance coopérative*, Coop de France, 1ère Ed° fev 2019.

<sup>3</sup> «L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance? Le cas des coopératives agricoles», Sabine Duvaleix-Tréguier, Françoise Ledos et Guillaume Lepetit, RECMA 2019-1, page 68.

<sup>4</sup> «Le nouveau Capitalisme agricole - de la ferme à la firme», Sous la direction de François Purseigle, Geneviève Nguyen et Pierre Blanc, Presses de Sciences Po, Académie, 2017, 312 pages.

# Le renouvellement des administrateurs dans les coopératives est-il un objectif de la gouvernance ou une conséquence ?

Étienne Lacombe

Réviseur agréé ANR, CCAOF Fédération de Révision de l'Ouest

**Le renouvellement des administrateurs dans les coopératives agricoles est très souvent présenté comme le résultat d'une politique volontariste de la gouvernance, ayant pour but d'impliquer des nouveaux profils dans le conseil d'administration : des jeunes, des femmes, des agriculteurs innovants, etc. En amont d'une telle démarche, la qualité de la gouvernance et l'attractivité de la fonction sont des moteurs du renouvellement des conseils d'administration.**

## INTRODUCTION

Lors des audits de Révision, la question du renouvellement des conseils et de l'implication des jeunes et des femmes ressort d'ailleurs régulièrement comme une préoccupation majeure des administrateurs et de l'encadrement. Dans ce cadre, les réviseurs sont régulièrement interrogés sur les méthodes et les outils utilisés par les coopératives qui réussissent bien dans ce domaine : comment font-elles ? Quelles sont les bonnes pratiques ?

Nous proposons ici de retourner la proposition : et si la question n'était pas « comment font-elles », mais « pourquoi y arrivent-elles » ? Plutôt que de s'interroger sur les moyens efficaces de renouveler les conseils, essayons d'analyser les raisons qui font que

des nouveaux adhérents vont s'engager dans les instances de la coopérative : qu'est-ce qui attire les nouveaux administrateurs ? Le nombre d'agriculteurs diminue et l'implication dans les instances collectives n'est plus une évidence pour les nouvelles générations. Pourquoi un jeune agriculteur dynamique et intéressé par l'action collective va-t-il se tourner vers la coopérative plutôt que la banque mutualiste, le syndicalisme ou les instances consulaires ? En retournant le raisonnement ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse que le renouvellement des administrateurs peut être envisagé comme une conséquence positive d'une gouvernance de qualité, et non une fin en soi.

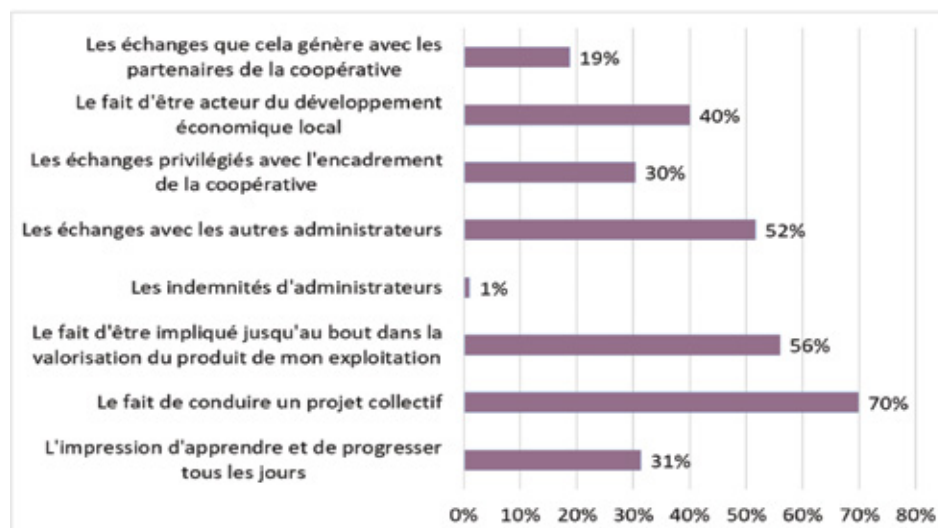
## QU'EST-CE QUI MOTIVE LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS ?

Les audits de Révision Coopertise®, qui se déroulent tous les 5 ans dans les coopératives, ont pour objectif de porter un regard indépendant sur le fonctionnement coopératif de l'entreprise. Depuis 2010, en plus des aspects de conformité sur les plans juridique, fiscal et d'organisation des relations avec les associés, la norme Coopertise® prévoit une analyse de la gouvernance. Dans ce cadre, les réviseurs procèdent à une série d'entretiens avec les administrateurs, et complètent leur analyse par un questionnaire remis à l'ensemble des membres du conseil où la question de la motivation des administrateurs est abordée.

Le graphique ci-dessous, qui présente la synthèse de près de 7 500 réponses

d'administrateurs, nous apprend ainsi que c'est le projet de la coopérative qui est la première source de motivation des administrateurs. Viennent ensuite la valorisation des produits de l'exploitation (la coopérative, prolongement économique de l'exploitation), les échanges avec les autres administrateurs et l'implication dans l'économie locale. Les entretiens avec les administrateurs conduits dans le cadre des audits de Révision confirment ces enseignements. Ils permettent en outre de constater que la motivation des administrateurs, leur clairvoyance dans leur mission, leur compétence et l'efficacité de la gouvernance sont souvent corrélées.

### Motivation des administrateurs pour leur fonction



Source: données de l'Observatoire ANR de la gouvernance – décembre 2019

## UNE GOUVERNANCE DE QUALITÉ RÉPOND AUX ASPIRATIONS DES ADMINISTRATEURS.

La gouvernance, qui fait l'objet de nombreuses analyses et publications, est une notion complexe et d'actualité. L'élaboration par le HCCA d'un guide de bonnes pratiques de gouvernance des coopératives agricoles et de leurs unions, défini dans le cadre de la Loi EGALIM, en est un nouvel exemple. Pour analyser la gouvernance dans les coopératives, les réviseurs ont choisi, au sein de l'Association nationale de Révision (ANR), d'utiliser le modèle proposé par les équipes de Montpellier SupAgro (Louis-Antoine Saisset, voir notamment Saisset

(2014, 216). Ce modèle propose d'analyser la gouvernance des coopératives selon trois dimensions (figure page 8) :

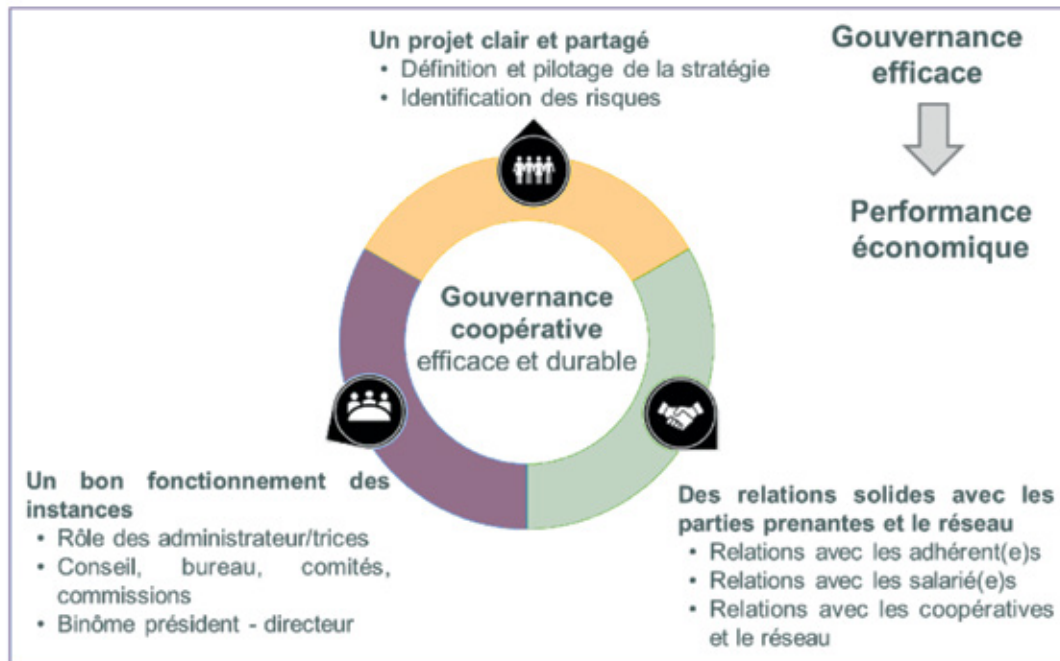
- les relations avec les parties prenantes (dimension partenariale) ;
- le fonctionnement des instances (dimension disciplinaire) ;
- le projet de la coopérative agricole (dimension cognitive).

Ainsi, une gouvernance efficace et de qualité sera performante dans les 3 dimensions : la coopérative entretiendra de bonnes relations avec ses parties prenantes, à savoir

les associés coopérateurs, et également les acteurs locaux et de la filière ; ses instances (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, binôme président-directeur) fonctionneront de façon efficace, avec des

relations fluides entre administrateurs et avec l'encadrement ; le projet de l'entreprise sera clair, partagé entre les administrateurs, l'encadrement et les associés.

**Modélisation de la gouvernance coopérative**



Cette analyse fait apparaître le parallèle qui peut être fait entre les critères de qualité d'une bonne gouvernance et la motivation des administrateurs : ainsi, une coopérative qui satisfait aux critères de bonne gouvernance répondra plus facilement aux attentes des administrateurs qui s'expriment dans leur motivation : un projet clair, que l'administrateur pourra porter avec fierté auprès des associés, des échanges fluides et de qualité

entre administrateurs et avec l'encadrement, des bonnes relations avec les parties prenantes, permettant une bonne implantation de la coopérative dans le tissu économique local et de la filière. La performance économique, ingrédient indispensable du maintien dans la durée d'une bonne gouvernance, sera également une composante importante de la motivation.

**UNE BONNE GOUVERNANCE PERMET AUX ADMINISTRATEURS D'EXERCER PLEINEMENT LEUR RÔLE.**

Les motivations exprimées par les administrateurs, qui correspondent aux composantes d'une bonne gouvernance, sont à rapprocher également de la mission des administrateurs, qui peut être résumée ainsi :

- définir et porter le projet de la coopérative agricole ;
- assurer le relationnel avec les associés coopérateurs ;
- contrôler la bonne marche de la coopérative agricole et du groupe.

Ainsi, lorsque les administrateurs expriment leur motivation et leurs attentes, ils traduisent leur souhait de pouvoir exercer leur mission d'administrateur dans de bonnes conditions, au service d'un projet et d'une entreprise qu'ils seront fiers de partager avec les adhérents, en s'impliquant dans des instances de gouvernance efficaces, reposant sur des relations humaines de qualité.



## **MOTIVATION DES ADMINISTRATEURS, QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE, RENOUVELLEMENT DES ADMINISTRATEURS : DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS ÉTROITEMENT LIÉS**

Cette analyse permet donc de mettre en lumière la parfaite cohérence qui existe entre la motivation des administrateurs, la qualité de la gouvernance, et la capacité à exercer de façon satisfaisante la mission. Les réviseurs pourront certainement fournir des exemples rencontrés au cours de leurs missions pour illustrer cette cohérence. Aussi, nous proposons d'analyser le renouvellement des administrateurs au travers du prisme de cette cohérence : avant d'envisager un plan d'action visant à renouveler les administrateurs, ne serait-il pas pertinent de se poser la question suivante : la gouvernance de notre coopérative est-elle attractive pour des futurs administrateurs ? Pourront-ils exercer leur mission de façon efficace et avec fierté ?

Ainsi, nous proposons d'envisager le renouvellement des administrateurs dans les coopératives comme partie intégrante d'un cercle vertueux dont les composantes sont : gouvernance de qualité – capacité des administrateurs à exercer leur mission dans de bonnes conditions – attractivité de la fonction pour de nouveaux administrateurs. Dans cette optique, le renouvellement réussi des élus au sein des instances de la coopérative sera, certes, le résultat d'une politique volontariste en la matière, mais il s'inscrira aussi dans une réflexion plus large incluant la qualité de la gouvernance et le rôle des administrateurs. ●

### **Pour aller plus loin**

Saïssset, L.-A. (2014), *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier SupAgro, Directeur de thèse : Professeur J.-P. Couderc.

Saïssset, L.-A. (2016), « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon », *Revue Internationale de l'économie sociale*, (339), 19-36.

# Les relations président/directeur dans une coopérative agricole : recommandations pour une bonne gouvernance

Chantal Chomel

Corapporteuse du groupe IFA «gouvernance des coopératives et des mutuelles»

## PRÉSIDENT / DIRECTEUR : UN BINÔME ESSENTIEL À LA BONNE MARCHE DE LA COOPÉRATIVE

**Bien que le binôme président/directeur n'ait pas d'existence juridique formelle, il est un pilier de la gouvernance coopérative. L'institut français des administrateurs a établi une dizaine de recommandations articulées en quatre thématiques pour un fonctionnement optimal de cette équipe.**

Les coopératives agricoles, ont à leur tête un binôme président(e) / directeur ou directrice général(e), même si la gouvernance a un champ plus large. Le caractère collectif de celles-ci doit inspirer le bon fonctionnement et le comportement de cette équipe de deux personnes, dont il faut souligner le caractère paradoxalement informel au niveau juridique, alors qu'il est essentiel à la bonne marche d'une coopérative agricole. Chacun de ses membres doit se considérer au service du conseil d'administration et au-delà, de l'assemblée générale des associés coopérateurs afin de mieux répondre à leurs attentes, leurs besoins et mettre en œuvre les objectifs stratégiques de la coopérative.

Dans la continuité du guide de gouvernance des coopératives et mutuelles publié en janvier 2014 ([https://www.associes-gouvernance.com/wp-content/uploads/2014/01/Guide-de-](https://www.associes-gouvernance.com/wp-content/uploads/2014/01/Guide-de-gouvernance-Coop-et-Mutuelles1.pdf)

[gouvernance-Coop-et-Mutuelles1.pdf](https://www.associes-gouvernance.com/wp-content/uploads/2014/01/Guide-de-gouvernance-Coop-et-Mutuelles1.pdf)), le groupe «coopératives et mutuelles» de l'IFA <sup>1</sup> (Institut français des administrateurs) a adopté une série de recommandations sur l'équipe président/directeur. Celles-ci constituent la substance du présent article.

La qualité de la relation président/directeur est une condition nécessaire – mais non suffisante – à l'efficacité de la gouvernance. À l'inverse, une relation dégradée ou dysfonctionnelle est un inconvénient majeur tant pour la mise en œuvre de la stratégie que pour sa cohérence avec le fonctionnement de la coopérative.

Par nature, le président d'une coopérative est plus impliqué que dans d'autres types de sociétés à la fois en raison de sa double qualité d'associé et de fournisseur/client et de la légitimité que l'élection démocratique lui confère.

<sup>1</sup> Présidé par Etienne Pflimlin, président d'Honneur du Crédit mutuel.

Le titre de directeur – dans la mesure où il ne confère pas la qualité de mandataire social en coopérative agricole – ne définit pas en soi la réalité des pouvoirs qui le caractérisent. C'est la complémentarité recherchée et assumée des leaderships qui lui donnera son plein effet, assortie des nécessaires délégations de pouvoir qui confèrent la capacité juridique de prendre les décisions découlant de ces rôles et missions.

Dans le système coopératif, le pouvoir ne peut être solitaire ou capté par un seul des membres du binôme. Une telle dérive pourrait

conduire tout aussi bien à l'éloignement de la prise en compte des besoins des adhérents, qu'à une prise de risques excessifs ou encore à des mauvais choix stratégiques.

Fort de ces constats, le groupe de travail a formulé une dizaine de recommandations articulées autour de 4 thématiques :

- une vision stratégique partagée,
- un fonctionnement clair et partagé,
- une adéquation des compétences avec les fonctions exercées,
- une relation bienveillante et respectueuse.

## S'ASSURER D'UNE VISION STRATÉGIQUE PARTAGÉE

La vision stratégique partagée suppose l'adhésion de chaque membre du binôme aux mêmes valeurs coopératives et un accord total sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise :

- s'assurer de l'adéquation du profil personnel et de l'expérience du président et du directeur avec les valeurs coopératives et

avec le mode de fonctionnement qu'elles induisent lors du processus de nomination ou de recrutement ;

- formaliser dans un document commun les objectifs stratégiques engageant le binôme et prenant en compte les attentes des adhérents ainsi que les contraintes de gestion.

## AVOIR UN FONCTIONNEMENT CLAIR ET PARTAGÉ

Pour un fonctionnement clair et partagé de l'équipe, il est nécessaire d'identifier et de formaliser dans un document commun les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe, même si tous deux ont comme horizon tant le court terme que le moyen/long terme.

- Ce document rappelle que le président est détenteur du pouvoir politique, garant de la finalité de la coopérative agricole et de la satisfaction des besoins des adhérents, et de la vision stratégique de l'entreprise : lorsqu'il y a un comité d'audit il doit être placé sous sa responsabilité. De même il est cohérent que la RSE, la communication « corporate » et celle envers les adhérents lui soient rattachées.
- Il réaffirme le pouvoir managérial du directeur et prévoit un mode de fixation de ses objectifs et d'évaluation de sa performance. Il définit aussi un processus de suivi de l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration.

- Il décrit le fonctionnement de l'équipe et formalise un mode de travail en commun : rythme, sujets communs...
- Il définit la nature, la fréquence des informations financières et concernant l'activité de la coopérative et du groupe que le directeur doit mettre à la disposition du président.
- Il reconnaît que les frontières entre les deux membres de l'équipe ne sont pas totalement étanches : le président peut être amené à être impliqué dans des aspects managériaux notamment à travers le fonctionnement des comités spécialisés, tout comme le directeur participe à l'élaboration de la stratégie.

Il convient de rendre compte, au moins une fois par an, au conseil d'administration de l'exécution de la mission du binôme et de son fonctionnement.

## RECHERCHER UNE BONNE ADÉQUATION DES COMPÉTENCES AVEC LES FONCTIONS EXERCÉES

Dans le cadre de leurs fonctions respectives et pour le bon fonctionnement de l'équipe, le président et le directeur doivent avoir la capacité d'exercer pleinement leurs missions en termes de compétences et de leadership exercé sur des terrains différents et complémentaires: conseil d'administration et adhérents pour le président et collaborateurs pour le directeur. Différentes actions sont recommandées :

- proposer au président une formation initiale, complétée par un engagement de formation permanente pour lui permettre :
  - d'appréhender les principes de gouvernance incluant le rôle de surveillance/contrôle de la gestion, de l'orientation stratégique et des principes de fonctionnement d'une coopérative agricole ;

## ÊTRE DANS UNE RELATION BIENVEILLANTE ET RESPECTUEUSE

La confiance entre les deux membres du binôme est un ingrédient nécessaire même si les conditions de son existence sont difficiles à définir. Elle suppose néanmoins le respect réciproque de la singularité de l'autre, la complémentarité des profils et des compétences qui devrait être source de synergies.

Chacun s'attache à communiquer avec l'autre de façon fluide et informelle au quotidien. Les recommandations suivantes sont faites :

- exercer un soutien réciproque: le directeur doit ainsi défendre les positions du

## CONCLUSION

Bien que la gouvernance d'une coopérative agricole ne se réduise pas au binôme président-directeur, dans les faits, un fonctionnement équilibré de celui-ci a un rôle important. Les recommandations proposées dans cet article ont vocation à être une source d'inspiration pour mettre en place un fonctionnement aussi efficient que possible de ce binôme.

• d'acquérir la dimension stratégique de la fonction ainsi que les principes essentiels en matière financière et juridique, notamment ;

- s'assurer, et le cas échéant y remédier par la formation, que le directeur dispose des compétences managériales et techniques nécessaires et qu'il maîtrise les principes de gouvernance coopérative agricole et ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- saisir toutes occasions de séminaires communs entre le président et le directeur afin de favoriser le partage d'un socle de connaissances et d'expériences et de développer leurs liens interpersonnels.

conseil d'administration devant le comité de direction et ses équipes, et le président doit soutenir les contraintes managériales devant le conseil d'administration ;

- s'assurer de la disponibilité de temps et de l'ouverture d'esprit que chacun doit accorder à l'autre ;
- préparer l'avenir en élaborant un plan de succession du président et un processus de recrutement du directeur.

Mais le meilleur gage de réussite repose sur la confiance, le respect et la loyauté réciproque des deux composantes de ce binôme singulier : président(e) et directeur(trice) général(e). ■

# En quoi la diversification des modèles d'exploitations au sein d'une même coopérative questionne-t-elle la gouvernance de la coopérative ?

**Marine Nossereau**

Docteur en droit, Directrice des affaires juridiques et fiscales de La Coopération Agricole

**Guillaume Danton**

Juriste « Métiers du grain », direction des affaires juridiques et fiscales de La Coopération Agricole

## INTRODUCTION : ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIOLOGIQUE

<sup>1</sup> François Purseigle, « Insertion dans les métiers et renouvellement des générations en agriculture : de nouveaux défis pour les coopératives agricoles », *Les cahiers du développement coopératif* n° 3, p. 16 à 18.

<sup>2</sup> *Le nouveau capitalisme agricole, De la ferme à la firme*, François Purseigle, Geneviève Nguyen, Pierre Blanc, Presses de Sciences Po, 2017.

<sup>3</sup> François Purseigle, *Ibid.*

Dans les *Cahiers du développement coopératif* n° 3, le sociologue François Purseigle avait livré aux lecteurs son analyse de l'évolution de la démographie agricole et sa conviction que ces évolutions ne pourront pas être sans conséquences pour les coopératives. Elles s'accompagnent en effet d'innovations organisationnelles qui impactent la relation associé-coopérateur classique ainsi que la gouvernance de l'outil collectif.

Rappelons quelques constats simples : le nombre d'exploitations agricoles a chuté de moitié en 25 ans et la tendance continue, la population agricole vieillit (1 agriculteur sur 5 a moins de 40 ans) et ne représente plus qu'à peine 3 % de la population (contre 30 % dans les années 1950) et environ 32 % des nouveaux installés le sont en dehors du cadre familial. Encore ces chiffres ne rendent-ils pas intégralement compte de l'évolution du métier d'agriculteur, passant d'une dominante plus « manœuvrière » à

une évolution nettement plus « gestionnaire » avec un niveau de qualification des agriculteurs sensiblement plus élevé. Ainsi le métier d'agriculteur peut désormais, dans une plus large mesure, être exercé par des pluriactifs (« près du tiers des exploitants professionnels développe une activité professionnelle secondaire »), notamment des héritiers de l'exploitation qui ne souhaitent ni abandonner leur activité professionnelle ni abandonner l'exploitation.

Ainsi, dans les coopératives, on anticipe un risque de réduction du nombre d'adhérents, quand ce n'est pas un risque de diminution des apports, une moindre implication des exploitants, quand ce n'est pas un désengagement total.

## **DES FORMES SOCIÉTAIRES QUI IMPACTENT LA RELATION AVEC LES ASSOCIÉS ET LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE**

Une première difficulté a été rencontrée avec la forte tendance au regroupement dans le cadre de GAEC : l'article L 521-3 f) du Code rural et de la pêche maritime impose que le GAEC soit l'adhérent de la coopérative, mais en vertu du principe de transparence, une voix est accordée à chaque membre chef d'exploitation du GAEC, ce qui conduit à accorder à un coopérateur (le GAEC) plus d'une voix en assemblée générale. La gestion de cette situation est administrativement complexe car les coopératives perdent parfois la visibilité des membres du GAEC (au gré des mutations, successions, etc.), ce dernier constituant une sorte d'écran s'intercalant entre les agriculteurs chefs d'exploitation et la coopérative. En termes de gouvernance, cette situation se révèle parfois préjudiciable au lien entre la coopérative et ses associés coopérateurs.

Le regroupement des exploitations dans des Sociétés en participation (SEP) pose la question de l'adhésion de la SEP à la coopérative et donc la gestion « administrative » des opérations économiques de la SEP. Pour mémoire, la SEP est une société de fait, non immatriculée et non dotée de la personnalité juridique. Dès lors, elle ne peut être adhérente à la coopérative, contrairement au GAEC, faute d'avoir la personnalité juridique. Pour autant, par l'assolement en commun, elle mutualise les apports et les approvision-

La gouvernance des coopératives ne peut qu'être impactée par ces évolutions qui passent, de plus en plus, par une organisation de l'activité agricole en dehors des structures historiques et par le recours à des structures hors du champ naturel agricole.

nements de ses membres. En pratique, la coopérative risque de « perdre la trace » des associés coopérateurs individuellement et ne peut avoir une bonne connaissance de leur implication envers la coopérative.

Le recours grandissant aux structures commerciales (SA, SARL, SAS) portant l'exploitation agricole, recours préconisé par l'État aux fins de soumettre les exploitations à l'impôt sur les sociétés, consacre une possible dissociation entre la détention et l'exploitation du foncier. En effet, dans une société commerciale, le gérant de la SARL ou le PDG de la SA peut parfaitement conserver les activités de gestion et confier à des employés les tâches d'exploitation, voire les sous-traiter.

Certaines exploitations créent des sociétés commerciales pour l'achat en commun des intrants à la coopérative. L'activité de production reste dans l'exploitation individuelle ou sociétaire mais tous les appros sont passés via la société commerciale qui adhère à la coopérative. Cette dissociation des engagements d'apport et d'appro ne permet plus à la coopérative d'avoir une gestion individuelle de suivi des engagements. En termes de gouvernance, cette pratique crée artificiellement des adhérents mutualisés à la seule activité approvisionnement alors que l'approvisionnement reste un engagement par exploitation.

## **CAS PARTICULIER DE L'EXPLOITANT PLURIACTIF**

Certains chefs d'exploitation pluriactifs souhaitent confier une part importante des activités de gestion et d'exploitation à un ou des tiers et, pour ce faire, se tournent naturellement vers leur coopérative. D'autres confient à une entreprise de travaux agricoles toute la gestion de leur exploitation, tout en restant

adhérent de la coopérative. L'exploitant n'est plus décisionnaire au quotidien, c'est le tiers qui prend les décisions de gestion et réalise des prestations de service agricoles sur les exploitations. Pour les coopératives, cela implique que le développement de services aux exploitations soit très complet.

En termes de gouvernance, quelle implication attendre du chef d'exploitation dans ces situations? Peut-on espérer de lui le même investissement en temps, la même capacité

d'initiatives et d'implication dans le projet coopératif que s'il était au quotidien sur son exploitation?

## CONCLUSION

<sup>4</sup> Hubert Cochet, « Séparation capital/travail, flexibilité et rémunération des facteurs de production. La fin de l'exploitation agricole familiale ? » *Économie Rurale* 357-358, janvier-mars 2017 p. 9-24.

La dissociation de la propriété et de la gestion des exploitations interroge sur la transformation des coopératives agricoles, initialement sociétés d'entrepreneurs agricoles individuels qui évoluent en sociétés d'entreprises aux profils beaucoup plus divers. À ce jour,

les coopératives s'adaptent de façon pragmatique à ces évolutions, mais il est certain qu'elles seront dans le temps confrontées à des besoins d'évolution que l'on ne saurait prédire<sup>4</sup>. ■

# La coopérative agricole serait-elle une entreprise naturellement responsable ?

Maryline Filippi

Professeur d'économie, Bordeaux Sciences Agro, Université de Bordeaux et Chercheuse associée INRAE, AgroParis-Tech, Université de Paris-Saclay

S'il n'existe pas de définition d'une entreprise responsable, la notion de responsabilité s'ancre dans une pratique entrepreneuriale. Riches de leurs valeurs, les coopératives seraient-elles « naturellement » responsables ? C'est au travers des travaux conduits par La Coopération Agricole notamment en s'impliquant dans l'élaboration de la norme ISO 26030 que cette question est discutée. Il en ressort une complémentarité entre valeurs coopératives et responsabilité, et que la pratique de la preuve inhérente aux démarches RSE renforce le sens de l'action coopérative.

## QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DITE RESPONSABLE ?

### La responsabilité d'une entreprise relève de l'engagement déclaratif

La Responsabilité Sociétale des Entreprises se veut une réponse aux dérives du capitalisme actionnarial où l'intérêt des actionnaires (*stakeholders*) prime sur celui de toutes les autres parties prenantes de l'entreprise, à savoir les salariés, les clients, les fournisseurs... L'absence de définition juridique d'une entreprise responsable laisse la place à l'interprétation.

La responsabilité d'une entreprise relève ainsi d'un concept de Soft Law, où il s'agit de « Réussir en faisant le Bien » (*Doing well by doing good*). Seul l'engagement déclaratif dans une démarche atteste de la décision de se comporter de façon responsable (Porter and Kramer, 2006, 2011). L'engagement en RSE par une entreprise la conduit à être plus transparente dans son contrat social avec les

parties prenantes, ce qui accroît le risque de réputation et de perte de confiance, mais en même temps y répond (LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (1) JORF n° 0074 du 28 mars 2017 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJO.do?idJO=JORFCONT000034290623>). Par exemple dans le cas des multinationales, la loi française sur le devoir de vigilance a pour objectif de remettre le respect des droits humains au cœur des préoccupations de ces entreprises. Elle s'inscrit dans le mouvement d'une entreprise plus vertueuse, pour plus de transparence dans ses actions afin d'accroître la confiance et de se prémunir contre le risque de réputation. Il s'agit dès lors d'apporter des éléments de preuve pour démontrer sa performance sur le triple bottom line : People, Planet, Profit. Dans ces conditions, la RSE



devient partie intégrante du projet de l'entreprise comme émanation de la volonté collective de tous ses membres.

### **La responsabilité d'une coopérative et le lien spécifique aux associés**

Dans une coopérative, l'intérêt des actionnaires est particulier, dans la mesure où, les propriétaires du capital, à savoir ses associés coopérateurs, sont également ses usagers, clients ou fournisseurs. La littérature académique a souvent relayé l'idée que l'accroissement de la taille des coopératives s'accompagnait d'un certain sentiment de distanciation ou dénaturation du lien particulier coopérative-associés. Une telle critique abonde la perte de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes au profit de la recherche d'un seul profit économique. Or cette distanciation s'oppose au principe de responsabilité en remettant en cause le lien entre coopérative et associés à travers deux critiques généralement avancées : d'une part les coopératives deviennent animées par un esprit plus business que sociétal envers leurs associés et d'autre part, le Principe 8 d'engagement envers la communauté de l'Alliance coopérative internationale dont les 8 principes fondent la définition des coopératives, est lui aussi délaissé au profit d'une création et d'un partage de la valeur plus orientés business.

Ainsi avec le constat d'absence de définition légale, la démonstration par la preuve prend tout son sens. Dès lors quelle est la place ou mise en oeuvre de la RSE au sein de ces entreprises de droit coopératif ?

### **Guider un comportement responsable : l'apport des normes**

Etre responsable relève concrètement de la mise en oeuvre d'une démarche. Cette dernière est habituellement liée à différentes motivations : accroître la performance économique et financière, répondre aux attentes clients, répondre aux attentes sociétales, voire bénéficier ou préserver la réputation de l'entreprise. Ainsi guider les

démarches responsables repose sur l'utilisation de guides de bonnes pratiques, sur des méthodes ou des labels dits responsables, des rapports explicitant des critères financiers et extra-financiers usités en fonction de la taille des entreprises.

En l'absence de contrainte juridique, il existe effectivement différents référentiels et guides pour mettre en oeuvre une démarche responsable : ISO 26000 et sa déclinaison dans le secteur agro-alimentaire (ISO 26030) mais aussi le Global Reporting Initiative (GRI, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>), le Global Good Agriculture Practices (référentiel pour les cultures maraîchères et l'arboriculture en France).

En proposant des lignes directrices et non des exigences, l'ISO 26000 ne donne pas lieu à une certification contrairement à d'autres normes de l'ISO. Fruit d'une négociation de 5 ans et publiée en 2010, l'ISO 26000 est le résultat consensuel d'une consultation entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. La déclinaison de cette norme à la chaîne alimentaire a été impulsée par la France et a abouti, en décembre 2019, à la publication de la norme ISO 26030. Cette norme volontaire joue un rôle fédérateur en définissant les principes de la RSE pour le secteur et en identifiant les bonnes pratiques permettant ainsi un accompagnement vers un engagement concret des entreprises dans une démarche de RSE. Elle prend en compte plusieurs filières de l'agro-alimentaire.

### **La mesure des engagements**

L'engagement responsable se lit à travers la publication d'une déclaration de performance extra-financière (obligatoire pour les entreprises de plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires), l'obtention d'un label ISO ou autre comme B Corp, ou encore la reconnaissance de bonnes pratiques. Il convient alors d'une part de changer de culture d'entreprise en développant par exemple un esprit d'entrepreneuriat et de créativité et d'autre part de valoriser le sens de l'intérêt général au sein du collectif de l'entre-

prise. Les référentiels ISO 26000 et 26030 ont comme caractéristiques communes d'être autodéclaratifs, et de permettre à l'outil d'évaluation d'attribuer une note globale sur la base d'un ensemble de critères choisis au sein du référentiel, d'indiquer une marge de progrès et non une obligation de résultat. Cela permet donc de situer l'entreprise dans un ensemble. En effet, la norme ISO 26030 appliquée à l'agro-alimentaire ne déroge pas à cette règle. C'est une norme volontaire pour guider l'action de l'entreprise et contribuer à ce qu'elle mette en œuvre

un comportement responsable vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la perspective de l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable. En proposant aux acteurs du secteur une méthode harmonisée, concrète, opérationnelle et adaptée à leurs métiers et spécificités, les différentes parties prenantes élaborent sur la base d'un consensus un engagement inscrit dans un parcours. Ce dernier peut être issu d'un Diagnostic 3D, d'une démarche Agri Confiance® et autres différentes démarches de qualité (voir tableau page 21 de ce Cahier).

## LES VALEURS DE RESPONSABILITÉ SONT DES VALEURS COOPÉRATIVES

1<sup>er</sup> principe :

Adhésion volontaire et ouverte à tous

2<sup>e</sup> Principe :

Pouvoir démocratique exercé par les membres

3<sup>e</sup> Principe :

Contribution économique des membres

4<sup>e</sup> Principe :

Autonomie et indépendance

5<sup>e</sup> Principe :

Éducation, formation et information

6<sup>e</sup> Principe :

Coopération entre les coopératives

7<sup>e</sup> Principe :

Engagement envers la communauté

### Valeurs coopératives et responsabilité : ce que nous apprennent les principes de l'Alliance coopérative internationale

« Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement. » (ACI, 1995, 2015). Les coopératives se fondent sur les valeurs suivantes : l'entraide, l'auto-responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. La responsabilité est donc conforme aux valeurs coopératives et constitue par conséquent, une partie de leur capital immatériel. Les principes coopératifs constituent des repères qui guident les coopératives dans l'application de leurs valeurs.

### Valeurs coopératives et responsabilité : ce que nous apprennent les pratiques des coopératives

Examinons les engagements responsables des coopératives agricoles françaises recensées par La Coopération Agricole et dont 16 sont labélisées ISO 26000. Ces 16 coopératives se répartissent en Vin (9) ; Céréales (2) et autres filières (5). Parmi ces coopératives, une seule est un grand groupe.

Il est difficile d'établir un profil pour ce « Club des coopératives agricoles en ISO 26 000 »

mais il est possible d'observer certaines régularités. Il s'agit principalement d'entreprises de taille moyenne. Le secteur du vin domine le panel. Soulignons que l'engagement, dont la logique repose sur la mise en œuvre de bonnes pratiques, est souvent multiple. La normalisation ISO est le résultat d'une trajectoire multi-engagements dépendante d'un sentier déjà jalonné par des normes comme l'ISO 9001, ISO 14001... En effet, toutes ces entreprises ont eu un engagement déjà ancien attesté par différentes actions. Les principaux facteurs d'incitation sont les pressions environnementales exercées par les consommateurs (réduire les pesticides, développer le biocontrôle, gérer la ressource en eau, se préoccuper du bien-être animal...). Mais on constate de plus en plus des incitations aux bonnes pratiques exigées par d'autres acteurs comme les banques pour l'octroi de prêts bancaires, ou comme les autres parties prenantes de la filière pour la passation de marchés avec des distributeurs et d'autres transformateurs. Les coopératives sont toujours en recherche, conformément à leur objet social, d'apporter une meilleure valorisation des productions à leurs adhérents. Enfin, la gouvernance est essentielle pour engager l'entreprise dans une démarche de RSE conciliant intérêts des producteurs et des salariés.

# SE DIFFÉRENCIER ET SE RECENTRER SUR UN PROJET D'ENTREPRISE GRÂCE À LA RSE

## Les Vignerons de Buzet regroupent 184 viticulteurs et 95 salariés réunis en coopérative pour engager tout un territoire dans une viticulture novatrice au service du vivant

Le directeur des Vignerons de Buzet, coopérative pionnière dans l'obtention de la mise en œuvre de démarches responsables et leur reconnaissance via l'ISO 26000, explique que l'engagement originel a eu pour motivation la recherche de différenciation et le recentrage sur un projet d'entreprise. L'antériorité des démarches ISO 9001 et 14001 avec la collaboration d'un auditeur externe avait été à la base de la création du collectif 3D en 2005 (Entretien P. Philippe, 2018). L'organisation en mode projet autour d'un questionnement environnemental, associant salariés

et coopérateurs, a impulsé une démarche d'innovation au cœur de l'entreprise. Cette dynamique a ensuite intégré les problématiques sociale et économique. « La RSE comme source d'inspiration et de motivations ». Au départ, cette entreprise est une coopérative de taille modeste, en crise économique, sans réel facteur de différenciation, avec les cépages bordelais en limite de l'appellation Bordeaux. Son ancrage territorial statutaire et la localisation de ses salariés l'obligent à développer un projet d'entreprise sur place. La décision d'engagement se prend au sein du directoire, composé de 5 vignerons qui ont mandat de gestion. « On a commencé par le volet environnement car c'est le plus naturel pour les agriculteurs. »

À la différence d'un grand groupe, les PME ont rarement de staff dédié pour mettre en œuvre les démarches de normalisation. « On a besoin de cadre et les normes ont aidé à structurer la démarche... Les cahiers des charges clients sont arrivés après pour justifier la démarche » (Entretien P. Philippe, 2018). Si la gouvernance est considérée comme un atout pour la mise en œuvre, l'accompagnement dans la démarche RSE est essentiel. La RSE s'est révélée un outil pour redonner du sens et la motivation aussi bien aux équipes de salariés qu'aux producteurs. « L'obligation du cheminement est plus importante que l'objectif du résultat. » ■

(<https://www.nouslesvigneronsdebuzet.fr/cooperative-viticole-responsable>)

Source : Entretien de Maryline Filippi avec Pierre Philippe, directeur des Vignerons de Buzet.

## LA MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITÉ EN COOPÉRATIVE ET MARGES DE PROGRÈS

### Une démarche RSE aide à donner du sens à l'action de la coopérative

En quoi la RSE aide-t-elle les coopératives à répondre à leur objet social, i.e. aux besoins des adhérents, en élargissant la prise en compte des parties prenantes impliquées voire en y ajoutant le principe d'engagement envers la communauté ?

La RSE nécessite d'être activée, ce qui suppose non seulement l'engagement des dirigeants mais aussi celui des autres parties prenantes. Elle peut également participer à sa raison d'être dans le cas des entreprises à mission.

Les coopératives sont en recherche de sens pour associer et recréer du lien social avec les consommateurs. Mais cette quête de l'activation du lien social peut également être bénéfique en interne, entre les salariés et les producteurs voire, entre les associés

eux-mêmes. Cela s'inscrit dans l'évolution du business model pour contribuer à la mise en œuvre d'une démarche responsable. En effet, la RSE vise à réaligner les valeurs et les principes coopératifs. La réputation de la marque auprès des consommateurs ou la consolidation des parts de marché acquises participent au renforcement d'activités durables et soutenables.

### Espérance d'un meilleur profit pour une meilleure redistribution

La RSE est utile pour impliquer toutes les parties prenantes et la communauté, en rassemblant chacun autour d'une même perspective, une idée de faire bénéficier la valeur créée avec une communauté élargie (Freeman, 1984; Porter et Kramer, 2011). Elle peut également agir comme une opportunité pour exploiter et sécuriser les chaînes

d'approvisionnement. Or, sans certification, la meilleure garantie de l'adhésion du collectif à une démarche responsable est cet engagement associant parties prenantes, clients et fournisseurs afin de créer une chaîne d'approvisionnement durable. Le développement d'un écosystème local participe de ce processus. Ce dernier est ainsi un bon moyen de garantir la RSE. Cela implique alors de renouveler les critères de performance pour y associer d'autres dimensions comme l'impact sur l'ancrage local / territorial, les effets d'entraînements liés à l'activité et la fidélisation des relations d'achat-vente dans une perspective d'économie circulaire et de transformation numérique.

### **Concilier les logiques financières et extra-financières, marges de progrès et points de vigilance**

La gouvernance des coopératives et en particulier des groupes coopératifs avec leurs filiales de droit commercial est directement concernée. En effet, les filiales sont des

outils pilotés par une coopérative, constituant un continuum avec les exploitations des associés coopérateurs. La gouvernance est essentielle pour garantir le service des associés coopérateurs et aligner l'organisation du groupe sur les principes coopératifs. Elle est au cœur de la vigilance des coopératives, comme en atteste la Révision Coopérative qui vérifie le respect et la mise en œuvre des principes coopératifs, et cela quel que soit leur taille et leur organisation.

### **La RSE concourt à rendre le business model plus juste avec un véritable engagement concret**

Respecter ses principes coopératifs revient à exercer sa responsabilité mais cela ne suffit pas. Il faut le faire savoir. Pour les coopératives, l'engagement en RSE contribue en interne à redonner du sens à l'engagement coopératif et en externe à valoriser l'éthique coopérative au service des clients, des consommateurs et de la communauté aussi bien dans les filières que dans les territoires.

La RSE concourt à rendre le business model plus juste avec un véritable engagement concret de toutes les parties prenantes, internes, membres, salariés, dirigeants mais aussi externes, consommateurs associations, clients, fournisseurs... Elle repose sur un écosystème territorial. La recherche d'indicateurs permettant de mesurer cette implication dans le développement territorial participe à apporter la preuve d'une démarche de progrès envers la communauté. Les coopératives combinent ainsi compétitivité, besoins des membres en respectant les principes coopératifs dans la chaîne de valeur aussi bien que la transition agroécologique vers un développement durable. Les coopératives ne sont pas par "essence" responsables mais leurs valeurs sont les mêmes que celles de la RSE. Si cette dernière contribue à mettre en lumière l'ADN coopératif, c'est parce qu'il est en cohérence avec les valeurs éthiques et coopératives... un retour aux sources de l'engagement coopératif dans l'action collective. ■

## **ISO 26030 : UN OUTIL PERFORMANT POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAÎNE ALIMENTAIRE**

L'ISO 26030 : « Responsabilité sociétale et développement durable — Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000 : 2010 dans la chaîne alimentaire » propose aux acteurs de la chaîne alimentaire une méthode harmonisée, concrète, opérationnelle et adaptée à leurs métiers et spécificités. Cette norme volontaire a été portée le groupe AFNOR et La Coopération Agricole et a réuni pendant trois ans, près d'une trentaine de pays qui ont activement participé aux travaux.

Il s'agit de la première déclinaison sectorielle, au plan international, de la norme ISO 26000, parue en 2010, pour toutes les organisations souhaitant développer leur responsabilité sociétale. C'est un support d'accompagnement qui facilite l'engagement concret des entreprises dans une démarche de RSE et leur permettant ainsi de répondre plus facilement aux attentes sociétales : bien-être animal, gaspillage alimentaire, comportement éthique, parties prenantes, devoir de vigilance, respect des cultures locales...

Elle a pour objectifs de :

- harmoniser les démarches RSE dans la chaîne alimentaire au niveau international ;
- disposer d'atouts dans le cadre des échanges commerciaux ;
- promouvoir l'image globale du secteur agroalimentaire vis-à-vis de ces parties prenantes ;
- être en cohérence avec la philosophie de l'ISO 26000 ;
- prendre en compte les spécificités du secteur agroalimentaire ;
- faire progresser l'ensemble des acteurs sur la voie de la RSE, de manière progressive et pédagogique. ■

# LE LABEL COOPÉRATIVES SO RESPONSABLES ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATIVES PAR LA COOPÉRATION AGRICOLE

En 2017, la Plateforme RSE (instance multi-parties rattachée au Premier ministre et pilotée par France Stratégie) a lancé un appel à manifestation d'intérêt portant sur les labels RSE sectoriels. La Coopération Agricole faisait alors partie des 12 premières fédérations professionnelles sélectionnées pour participer à l'expérimentation de ces labels (six fédérations supplémentaires ont été retenues en mars 2019).

Dans ce cadre, La Coopération Agricole et AFNOR Certification portent le label Coopératives So

Responsables (CSR, faisant écho au terme anglais Corporate Social Responsibility, l'équivalent de RSE). Ce dernier est destiné aux coopératives et se base sur l'outil «Engagé RSE» d'AFNOR Certification. Il s'agit d'une évaluation de 1 000 points mesurant la maturité de la démarche RSE mise en place par une coopérative. Ces points portent sur des pratiques ainsi que sur des résultats et intègrent des spécificités des coopératives comme la gouvernance coopérative, le lien entre la coopérative et les agriculteurs-coopérateurs,

les enjeux environnementaux de l'agroalimentaire...

Trois coopératives sont aujourd'hui labellisées.

Ce label est un des outils mis à disposition des coopératives par La Coopération Agricole pour les accompagner dans leurs démarches RSE et qui sont présentés dans le tableau ci-dessous. Tous ces outils reposent sur les normes et sont actualisés en fonction de leurs évolutions.



<b>DÉCOUVERTE</b>	<b>Documents de présentation succincte d'outils RSE</b>	Coopérative So Responsables et Agri Confiance®
	<b>Outils collectifs</b>	Guides et Themas - Fiches méthode RSE
	<b>Auto-évaluation en ligne</b>	Quiz RSE
	<b>Retour d'expérience de coopératives agricoles</b>	Ateliers Découverte
	<b>Formation gratuite et à distance</b>	MOOC RSE de La Coopération Agricole
	<b>Échanges avec un expert du Réseau Coop de France</b>	Rendez-vous individuels
<b>APPROFONDISSEMENT</b>	<b>Documents de référence</b>	NF V01-D07 - AC X30-030 Référentiel « Coopératives So Responsable »
	<b>Formation à la RSE</b>	Formation RSE Parcours RSE ESCAIA
	<b>Identification de vos bonnes pratiques</b>	Programme 3D ELAN RSE
	<b>Structuration de votre démarche RSE et intégration à votre stratégie</b>	Boîte à outils RSE
	<b>Dynamique collective en région</b>	Clubs et ateliers 3D régionaux
<b>VALORISATION</b>	<b>Communication sur votre démarche RSE</b>	Rapport RSE Plateforme digitale La Coopération Agricole et événements Coop de France
	<b>Partage auprès de vos clients</b>	Valorise
	<b>Engagement pour une alimentation durable des animaux d'élevage</b>	Duralim
	<b>Reconnaissance de votre démarche par un tiers</b>	Agri Confiance® - Coopérative So Responsables - Vignerons en développement durable

## Pour aller plus loin

Freeman, E., (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman, Boston Toronto.

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society, the Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 84(12), 78-92.

Porter, M., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Press.

# Objet social, responsabilité sociétale et environnementale, raison d'être et mission dans les coopératives agricoles

## Maryline Filippi

Professeur d'économie, Bordeaux Sciences Agro, Université de Bordeaux et Chercheuse associée INRAE, AgroParis-Tech, Université de Paris-Saclay

## Marine Nossereau

Directrice des affaires juridiques et fiscales de La Coopération Agricole

## DES INTÉRÊTS DES ENTREPRENEURS AUX INTÉRÊTS SOCIAUX : LA LOI PACTE ÉLARGIT LA FINALITÉ DES SOCIÉTÉS PAR L'EXPRESSION D'UNE « RAISON D'ÊTRE » ET D'UNE « MISSION ».

Pourquoi certains groupes coopératifs ont-ils annoncé vouloir prendre le statut d'entreprise à mission (SAM) ? Est-ce une reconnaissance de l'insuffisance du statut coopératif, un toilettage pour améliorer leur image, réinventer ou stimuler une dynamique interne ou tout simplement pour s'inscrire dans le sens de l'histoire ?

En France, une entreprise désigne un projet économique collectif, ou parfois individuel, porté par des entrepreneurs, mobilisant des ressources en vue d'un but commun. Une société se réfère à un support juridique, institué par la loi pour régler les relations entre l'entreprise et son ou ses associés et envers les tiers. Ainsi, si la première n'a pas de définition juridique exacte, ce n'est pas le cas de la seconde qui se décline en entreprises de droit commercial ou civil ou encore, comme les sociétés coopératives agricoles, en entreprises *sui generis* (ni civiles, ni commerciales). Depuis 1804, la société était définie dans le Code civil (articles 1832 et suivants, applicables à toutes les sociétés) n'envisageant d'autre finalité que la satisfaction des intérêts des entrepreneurs. La Loi PACTE de 2019

élargit cette seule finalité en replaçant l'objet social dans son contexte puisque les sociétés désormais sont « gérées dans l'intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Réformant l'article 1835 du Code civil, il est désormais prévu qu'au-delà de cette responsabilité sociale et environnementale, la société peut choisir également une raison d'être, qu'elle pourra inscrire dans ses statuts. L'article 1835 du Code civil concerne toutes les sociétés, incluant les sociétés coopératives agricoles. Au cours des débats, ce point a été expressément précisé en créant l'article L 521-7 du code rural et de la pêche maritime (CRPM) qui indique donc désormais : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes

*dont la société coopérative agricole ou l'union de coopératives agricoles se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité»<sup>1</sup>.*

Se doter d'une raison d'être, inscrite dans ses statuts, fait figure de déclaration d'intention. À tout le moins, le fait d'afficher une raison d'être peut être un élément auquel se référera un juge au moment de se prononcer sur la responsabilité d'une société qui a agi sans cohérence avec sa raison d'être.

La jurisprudence qui ne manquera pas de se développer sur cet article 1835 du Code civil viendra confirmer - ou non - cette conviction des juristes selon laquelle la raison d'être doit être définie par la société en fonction de ce qu'elle est parfaitement capable et déterminée à assumer sur le long terme. Ainsi, passée une période – inévitable ? – de « purpose washing<sup>2</sup> », sans doute verra-t-on une réelle responsabilisation des sociétés faisant le choix de se doter d'une raison d'être et plus encore d'une mission.

En effet, se surajoutant aux deux premières étapes que constituent le socle commun de l'intérêt social et le choix d'une raison d'être, la mission, dispositif phare du rapport « Notat Sénard »<sup>3</sup> a donc été insérée dans la Loi Pacte

par les parlementaires, dans le Code de commerce. Par nature ce dernier n'est pas applicable à toutes les coopératives, et les familles coopératives se sont saisies de ce point en déposant un amendement pour l'étendre aux coopératives soumises à la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. L'article 7 de la loi de 1947 renvoie donc désormais aux articles L 210-10 à 12 du Code de commerce. (Circulaire Juricoop n° 2176, 20 décembre 2019, p. 8).

Concernant les coopératives agricoles, leurs modèles de statuts arrêtés le 20 février 2020<sup>4</sup> pourront intégrer une raison d'être et aller au-delà en ajoutant des engagements supplémentaires pour en faire une mission. Cela dénote une volonté affirmée d'ouverture au-delà de la prise en compte des intérêts des seuls associés.

En dotant les entreprises d'une mission, il s'agit de prendre en compte aussi l'intérêt des autres parties prenantes où, à côté d'une finalité purement économique, s'ajoute une dimension sociétale et environnementale. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'invite donc à la table des entreprises dans la perspective de réconcilier officiellement entreprise et société.

<sup>1</sup> Circulaire Juricoop n° 2176, 20 décembre 2019, p. 7.

<sup>2</sup> À l'instar du « green washing » qui consiste à se doter d'une image de respect de l'environnement, le « purpose washing » est le fait d'afficher, dans un seul souci d'image, une raison d'être, un but social, ne correspondant pas à la véritable motivation de la société.

<sup>3</sup> Nicole Notat, Jean-Dominique Sénard, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, 9 mars 2018, 123 p.

<sup>4</sup> Arrêté du 20 février 2020, publié au JO le 25 février 2020.

## **PREMIERS EXEMPLES DE COOPÉRATIVES ADOPTANT UNE « RAISON D'ÊTRE » ET UNE « MISSION »**

À ce jour, un groupe coopératif, InVivo et une fédération de coopératives, la FNCuma, ont fait état de leur souhait d'adopter une raison d'être. Concernant InVivo, son conseil d'administration dès juin 2018, a décidé progressivement de transformer en SAM la holding Invivo groupe et ses filiales métiers (2030 by InVivo, 2019, p.39) ainsi que l'Union de coopératives. Dans son rapport « 2030 by InVivo », le groupe annonce se doter d'une raison d'être inscrite dans les statuts et rédigée de cette façon « transformer l'agriculture durablement et assurer la qualité alimentaire en France et dans le monde » (2030 by InVivo, 2019, p. 34). Cela repose sur une construction collective avec au cœur de sa stratégie une démarche RSE, associant ses parties prenantes pour définir une stratégie et un objectif avec identification des risques

(matrice de matérialité) associant 12 enjeux RSE et un tableau de bord d'indicateurs pour mesurer les progrès.

Enfin, la FNCuma a recommandé que les CUMA adoptent une même raison d'être rédigée comme suit : « La Cuma a pour raison d'être de contribuer aux dynamiques agricoles et rurales des territoires de ses associés, de mutualiser tous moyens propres à faciliter leur émancipation et leur autonomie, afin d'être pour leurs activités un facteur de réduction des charges, d'amélioration de la qualité de vie et d'émergence de nouveaux projets » (Circulaire Juricoop n° 2172, 20 décembre 2019, p. 7). Cette volonté exprime le désir d'harmoniser, pour les CUMA qui le souhaiteront, à l'occasion de leur prochaine mise à jour des statuts, la même raison d'être, le même engagement sociétal.

## **LA RAISON D'ÊTRE COMMUNE DE TOUTES LES COOPÉRATIVES EST POURTANT EN GERME DANS LE CODE RURAL**

De manière générale, les coopératives peuvent s'appuyer sur ce qui constitue la raison d'être commune de toutes les coopératives agricoles, à savoir leur objet social défini par l'article L 521-1 du Code rural et de la pêche maritime : « l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité » (Circulaire Juricoop n° 2172, 20 décembre 2019, p. 7). Cet objet social intègre par nature, la prise en compte de dimensions autres que celle du « pur profit » (i.e. maximisation des profits actionnariaux) sans toutefois, se référer à des impacts positifs sur les parties prenantes.

Nous ne pouvons que constater que la mission, dans son intention première, à l'instar des développements inspirateurs des « B-corporations » aux États-Unis, vise des

sociétés commerciales afin de modérer leur aspiration au « pur profit ».

Ainsi, les objectifs propres des coopératives, dont les statuts portent pourtant en germe la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes internes et externes (voir Principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale) ne sont pas réellement identifiés comme une mission. Le principe de communauté converge vers l'idée d'une action économique et sociale en faveur de l'environnement.

Dès lors, réinterroger les coopératives sur leur « raison d'être » revient à réinterroger le pourquoi de leur projet collectif, et touche ainsi à leur raison d'être au sens d'existence. Pourquoi entreprendre en commun ? De quelle histoire les coopératives sont-elles le fruit ? Pour quel futur ? Et dans quel environnement sociétal ?

## **LA MISSION ENRICHIT L'OBJET SOCIAL DES COOPÉRATIVES, MUTUALISATION ET SERVICE COMMUN AUX ASSOCIÉS, PAR L'AFFIRMATION DU LIEN ENTRE LA COOPÉRATIVE ET LA SOCIÉTÉ**

Pour autant, la mission telle qu'envisagée par la Loi Pacte fait le lien entre les sociétés et la société. Ce lien constitue probablement le cœur de la différence entre objet social coopératif et mission. Alors que l'objet social juridiquement fixé par l'article L 521-1 du Code rural est un objet de mutualisation et de service commun aux associés coopérateurs, la mission affiche le lien entre la coopérative et la société dans laquelle son action économique s'inscrit.

Bien sûr, les coopératives se caractérisent depuis toujours par leur lien au territoire et plus récemment revendiquent leur responsabilité sociale dans les territoires ruraux. Par leur investissement dans l'agroalimentaire, elles engagent également une responsabilité envers les consommateurs. Pour toutes ces raisons, elles n'auraient aucun mal à exprimer cette responsabilité, en explicitant des objectifs et les moyens pour y parvenir.

Ainsi l'adoption d'une mission permettra-t-elle aux coopératives agricoles de répondre à la critique de ceux qui jugent que les coopératives sont des sociétés enfermées dans

la poursuite d'objectifs endogènes traditionnellement fixés dans leur objet social, en démontrant que cet objet social n'exclut pas la prise en compte d'objectifs exogènes ? L'objet social, complété par une mission, devra rendre compte du rôle d'intermédiaire des coopératives, entre la production et les marchés, ces derniers étant conditionnés par les exigences sociétales.

Dès lors, quel changement espéré par l'adoption d'une raison d'être par les coopératives ? Dans le fond, être une SAM ne devrait pas changer grand-chose pour les entreprises coopératives. Rappelons que le mouvement de l'ESS déplore la non-reconnaissance de l'entreprise de l'ESS en tant qu'entreprise responsable (Bidet et al. 2019).



## LE SUIVI D'INDICATEURS QUI DOIVENT CONSTITUER DES PREUVES DU DISCOURS POUR LES ASSOCIÉS ET PLUS LARGEMENT POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Cela ne constitue pas sur le fond une nouveauté puisque, historiquement, les coopératives se sont constituées pour répondre aux lacunes de la société ou aux failles du marché. Pour les coopératives agricoles, l'apport de la Loi Pacte quant à leur mission peut néanmoins être considérable. L'explicitation de leur mission devrait leur permettre d'afficher ce qu'elles sont non seulement aux yeux de leurs associés coopérateurs, mais également à ceux de toutes les parties prenantes, ce qui n'était qu'induit jusqu'ici, jusqu'à en être sous-estimé voire totalement ignoré. C'est là le premier apport attendu de la Loi Pacte. De plus, dans la forme, affirmer une raison d'être associée à une stratégie (i.e. une mission) implique la mise en œuvre d'indicateurs de progrès et de mesure contrôlables pour réinscrire le projet d'entreprise au sein du collectif élargi, constitué des parties prenantes internes (salariés, associés) et externes (clients, fournisseurs et

communauté)<sup>1</sup>. C'est le deuxième intérêt majeur que pourront trouver les coopératives agricoles au fait de choisir d'adopter leur mission et d'en faire état. Pour celles qui étaient en deçà des seuils à partir desquels la rédaction d'un rapport de performance extrafinancière est obligatoire, la mission leur imposera de mettre en place les outils de mesure pour pouvoir communiquer efficacement sur leur action. Bien sûr, cette démarche a un coût qui sera sensible pour les petites coopératives, puisque toutes les grandes rédigent déjà des rapports de performance extrafinancière. Il faut rappeler à titre incitatif qu'il est démontré que les entreprises qui mettent en place une démarche «RSE» augmentent leur productivité. S'il fallait un autre argument, on pourrait également rappeler que «ce qui ne se mesure pas n'existe pas»<sup>2</sup>. Ainsi, comment continuer à affirmer le lien avec le territoire, les valeurs coopératives, si on ne se dote pas de moyens de preuve ?

<sup>1</sup> Au début des années 2000, les coopératives agricoles avaient expérimenté le bilan sociétal, première tentative de mesurer leur impact sur le territoire et les parties prenantes, et en tirer des axes de progrès. Voir Mangin Philippe, 2001, «Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles», *Recma*, n° 281 : 101-107.

<sup>2</sup> Niels Bohr, 1885-1962, Prix Nobel de Physique en 1922.

## LA LOI PACTE INSCRITE DANS LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE : LES DISPOSITIFS DE SUIVI DE LA LOI PACTE ET DE LA RSE SE COMPLÉMENTENT

La Loi Pacte s'inscrit dans le mouvement international de la prise en compte de la RSE qui a déjà une longue expérience de l'étalement de performance. Les changements majeurs devraient venir de la mobilisation de démarches volontaires dont l'ISO 26030 et autres normes internationales, comme leviers de ré-enchantement du lien entre l'entreprise et la société civile, en tant que source de création de valeur ajoutée sociétale et environnementale plus innovante et responsable. Poursuivant cette expérience de la «RSE» dans les sociétés d'une certaine taille et appliquant les mêmes méthodes d'évaluation, la loi vient imposer aux coopératives, lorsqu'elles auront choisi une mission, de préciser ses modalités de suivi de l'atteinte des objectifs sociétaux et environnementaux fixés. Elles devront alors mettre en place un comité de mission, dont au moins un salarié est membre, chargé d'établir un rapport annuel joint au rapport de gestion. Ce suivi est l'outil majeur d'évaluation de la performance des entreprises qui choisissent une mission.

Le comité de mission est doté de pouvoirs de vérification et d'un droit d'accès aux informations nécessaires à l'établissement de son rapport. Si la société emploie moins de 50 salariés, un référent de mission, qui peut être un salarié de l'entreprise, se substitue au comité de mission.

De plus, l'entreprise doit se soumettre à une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant (OTI).

Le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission est venu préciser les conditions dans lesquelles la mission devait être déclarée au greffe, pour qu'il en soit fait mention dans le Kbis des entreprises ainsi que les conditions du contrôle par un OTI.

Le Comité français d'accréditation (COFRAC) doit prévoir de pouvoir accréditer les organismes qui le demanderont pour mener des vérifications au titre de la mission. Les vérifications «mission» étant très proches des vérifications «RSE», les dispositions sont inspirées de celles relatives à la vérification des informations fournies dans le cadre de la

déclaration de performance extrafinancière par un OTI.

L'OTI doit être nommé et procéder à une première vérification dans les 18 mois qui suivent la déclaration de la mission au greffe (délai repoussé à 24 mois si l'entreprise a moins de 50 salariés). Ensuite, la vérification a lieu tous les deux exercices (trois si l'entreprise de moins de 50 salariés en fait la demande à l'OTI).

Outre le caractère tout aussi engageant que contraignant de l'adoption de ce statut d'entreprise à mission, et par là même avec un effet dissuasif non négligeable, le fait de ne pas respecter ses objectifs sociaux et environnementaux peut conduire tout tiers

intéressé ou le ministère public à demander en référé, le retrait de la mention « société à mission » de tous les documents officiels. Il en résultera sans aucun doute un préjudice d'image au moins aussi important que le bénéfice constaté lors de la communication de la mission.

Toutes ces conditions de mise en œuvre, calquées sur celles des démarches de « RSE » servant de précédent, permettent de prédire que les coopératives devront savoir juger avec sagacité de leur stratégie, potentiellement progressive, vers une mission adaptée à leur rôle et à leur capacité d'influer sur leur environnement. ■

## Références

<https://theconversation.com/pourquoi-fallait-il-une-loi-pacte-cinq-ans-apres-la-loi-ess-128358>

ISO/TS 26030, Responsabilité sociétale et développement durable – Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000 : 2010 dans la chaîne alimentaire, <https://www.iso.org/fr/news/ref2476.html>

Circulaire Juricoop n° 2172, 2019, 20 décembre, 8 p.

Bidet E., Filippi M., Richez-Battesti N., 2019, « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA)*, vol. 353, 124-137.

# L'innovation au cœur du projet d'entreprise

**Régine Castet, Bastien Fitoussi,  
Benjamin Perdreau**  
La Coopération Agricole

**Pascal Goux**  
La Coopération Agricole  
Auvergne-Rhône-Alpes

**Guillaume Dyrszka**  
La Coopération Agricole Occitanie



**XR REPRO**  
Innovons l'avenir

Coopérative spécialisée dans les activités de reproduction pour les bovins, caprins et ovins

Implantation sur 10 départements en Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur

125 salariés dont 95 techniciens

Xperts de la reproduction animale

5 100 adhérents éleveurs de bovins et caprins

Chiffre d'affaires moyen annuel :  
16 millions d'euros

Si la technique de l'insémination animale bovine s'est développée dans les années 1950 dans le but de reconstituer le cheptel français, décimé par la guerre, les enjeux de garantir une meilleure qualité génétique et de freiner, voire stopper la diffusion de maladies, sont encore d'actualité. Toutefois, les innovations permanentes en génétique et procédés techniques pour la mise en place et le suivi de reproduction des cheptels, rendent la filière des coopératives d'insémination particulièrement dynamique ! Implantée sur dix départements en Régions AURA et PACA, XR Repro, coopérative spécialisée dans la reproduction des bovins, caprins et ovins, a fait de l'innovation son fer de lance, pour promouvoir et développer la performance technique et économique des élevages de sa zone d'activité.

## L'HOMME AU CENTRE DU PROJET STRATÉGIQUE

Président d'XR Repro depuis sa création en 2016, au moment de la fusion des coopératives Codélia, Eliacoop et Ucia, Bernard CHALENDARD explique que « la stratégie de développement de la coop repose sur 3 missions principales, à savoir : être capable de fournir un conseil aux adhérents en tenant compte de leurs priorités et contraintes, de façon à accroître la performance économique des ateliers de production. Assurer un service efficace et réactif, par le déploiement d'un réseau d'opérateurs hautement

qualifiés et formés aux différentes pratiques en génétique et reproduction animale. Et enfin, innover pour anticiper les besoins des éleveurs, par la veille et par l'audace de vouloir surprendre et réussir, avec notamment la création d'Elexinn, une filiale de R&D créée en partenariat avec les coopératives française CECNA et belge AWE. »

Ces 3 ambitions affichées par la coopérative reposent sur un précepte essentiel : celui de placer l'homme au cœur du système ! Car « les gains de productivité dans les éle-

vages sont étroitement liés à la capacité des différents intervenants à réfléchir ensemble », souligne Julien SEGALEN, directeur. Pour lui, « le déploiement d'un mode de management transversal et collaboratif à travers des commissions de travail et groupes projets permet à la coopérative de croiser les regards des administrateurs, des techniciens de terrain et des équipes du back-office, pour que chacun s'enrichisse de la connaissance et du point de vue de l'autre. Tous œuvrent pour accompagner les éleveurs et leur proposer des solutions nouvelles, en réponse à leurs attentes et besoins. »

## UNE IMPLICATION DES ÉLUS QUI PASSE PAR LA FORMATION

« La formation des administrateurs est aujourd'hui très clairement inscrite dans les gènes des coopératives » se plaît à dire Pascal Goux. Ce qui est assez logique, étant donné la vitesse à laquelle la recherche avance dans ce secteur et l'aspect de plus en plus concurrentiel de l'activité. XR Repro, pour qui la formation des élus a toujours été un élément clé et prioritaire pour une bonne gouvernance, est à ce titre un exemple éclairant et significatif.

Les élus de cette coopérative bénéficient en effet d'un parcours de formation complet, reposant d'une part pour les nouveaux administrateurs sur le cycle Phileas (Formation d'administrateur de coopérative en Région AURA), qui en 16 jours sur 2 hivers apporte aux participants les bases indispensables sur les questions juridiques, stratégiques, de gestion et de gouvernance coopérative. Certains peuvent renforcer la compétence collective, en participant au cycle national Sénèque, organisé par La Coopération Agricole. Sont également organisées des journées de formation intracoopérative sur des thématiques spécifiques au contexte propre de l'entreprise avec des interventions d'experts de la filière. Enfin, les administrateurs sont formés pour assurer les mandats de représentation dans les autres organisations de la filière ou du territoire en vue d'acquiescer des expertises techniques. Un parcours moins formalisé et adapté à chacun des administrateurs.

« La culture de l'innovation est ainsi concrètement portée par les éleveurs de notre conseil d'administration ! », complète Bernard Chalendard.

Depuis 2016, la coopérative investit chaque année 1,3 % de son chiffre d'affaires dans la R&D et 2,2 % dans la formation de ses administrateurs et salariés. Cette politique joue son rôle par les apports, les échanges, les rencontres et l'ouverture d'esprit qu'elle contribue à susciter et s'avère être un réel point fort pour rassembler les nombreuses compétences nécessaires.

« Ce sont ces formations communes entre les administrateurs des 3 coopératives fondatrices d'XR Repro qui ont permis que le projet de fusion prenne corps naturellement, sans trop de difficulté, précise Bernard CHALENDARD. Les temps d'échange et de convivialité propres à ces rencontres ont scellé un climat de respect et de confiance mutuel, essentiel à la prise de décisions collectives. Cette appropriation et implication des élus a par ailleurs permis de mener le processus assez loin, avec la définition claire des missions des administrateurs, l'analyse des compétences requises et des besoins en formation individuels ou collectifs, pour que chacun se sente à l'aise, intégré et soit pleinement investi. »

Depuis, XR Repro organise des séminaires réguliers de réflexion stratégique au cours desquels les élus, riches de leurs compétences d'analyse et de pilotage, travaillent dans la prospective et sont ouverts à l'innovation.

Forte de ces résultats, la coopérative s'engage dans une nouvelle étape de réflexion qui viserait à former les associés coopérateurs pour les aider à répondre aux enjeux collectifs auxquels ils sont confrontés. Ainsi des partenariats avec VIVEA et La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes permettraient d'accompagner les adhérents dans des thématiques prioritaires telles que la construction d'une stratégie en génétique

et reproduction pour répondre aux crises rencontrées en élevage. Également dans la prise de parole pour être capable de présenter son métier avec les mots justes et ainsi contribuer à répondre aux attentes de la société sur des questions comme le bien-être

animal, la gestion de l'hygiène dans l'exploitation, la gestion de l'eau, les pratiques liées à la génétique, etc. Enfin, les accompagner dans le digital et les transformations que cela induit sur l'exploitation, y compris dans les relations avec la coopérative elle-même...

## UNE STRATÉGIE DE DIGITALISATION QUI SE CONCRÉTISE

En effet, nombre de coopératives mettent aujourd'hui en œuvre une transformation digitale progressive de l'entreprise, réinventant intégralement leur modèle et toute la chaîne interne de fonctionnement: stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif. XR Repro n'est pas en reste, qui a choisi de développer la mobilité. Mobilité des équipes de terrain désormais équipés de tablettes. Et mobilité des éleveurs avec le développement de monitorings ou avec la mise à disposition d'une application XR Optima, donnant accès à l'offre en produits et services d'approvisionnement, avec un catalogue en ligne, des fiches-produits, les certificats d'utilisation en

agriculture biologique, les fiches de sécurité, les promotions et actualités... La coopérative est également très présente sur les réseaux sociaux, notamment à travers sa page Facebook qui compte aujourd'hui 1450 abonnés très actifs, avec un taux d'interaction de 89 % rien que sur le mois de janvier dernier. Un chiffre qui en dira long aux initiés sur l'importance de bien communiquer avec les adhérents sur ces nouveaux canaux digitaux! Sans trop en dévoiler, la coopérative développe actuellement un projet de site Internet construit sur l'apport de conseils techniques aux éleveurs pour l'amélioration de la gestion de leur troupeau.

## UN MÉTIER BOUSCULÉ PAR LES INNOVATIONS

Chez XR Repro, on ne parle plus de techniciens d'insémination, mais d'Xperts! Dès 2016, la coopérative a souhaité engager une réflexion sur l'évolution du métier pour répondre d'une part, à l'évolution des besoins et attentes des adhérents et d'autre part, pour intégrer dans le profil métier, les opportunités offertes par les innovations et autres avancées technologiques développées ou non par la coopérative.

Les dirigeants de la coopérative sont particulièrement convaincus que les Xperts n'auront de cesse de voir leur profil évoluer pour devenir de véritables experts sur les différents aspects de la reproduction, tout en étant à même de conseiller les adhérents sur le volet bien-être animal et la santé des animaux. Déjà de nombreux outils ont nécessité une montée en compétence, comme les appareils de monitoring pour la détection des chaleurs ou de vêlage, le suivi échographique de pointe, avec notamment l'échographie d'aptitude à la mise à la reproduction (30 jours après vêlage) et l'échographie le jour de

l'IA pour confirmer que la femelle est apte à être inséminée, le nouveau protocole d'insémination XtremiA, ou la nutrition génomique permettant d'activer certains caractères du génome en vue d'améliorer la reproduction des animaux...

Arrêtons-nous maintenant sur ce nouveau service XtremiA qui révolutionne l'insémination!

Convaincue par le potentiel d'amélioration de la technique d'insémination, la coopérative XR Repro a dès 2012 engagé un partenariat avec la coopérative CECNA, rejointe depuis par la coopérative belge AWE, pour créer la start-up Elexinn. En janvier 2016, après trois ans de recherche, Elexinn dévoilait sa première innovation, XtremiA: un dispositif d'insémination profonde aujourd'hui plébiscité par les éleveurs, en progression de +11 % sur le dernier exercice de la coopérative avec 13700 actes réalisés.

Ce nouveau protocole d'insémination associe un dispositif spécifique à une échographie pour identifier le côté pré-ovulatoire. Ainsi,

seules les femelles qualifiées aptes par le technicien sont inséminées afin d'optimiser les chances de réussite. XtremiA n'a pas vocation aujourd'hui à remplacer l'IA classique, mais répond à des problématiques particulières comme la semence sexée ou les vaches ayant des troubles utérins. Elle permet également de sécuriser davantage la réussite à l'IA sur des doses à haute valeur génétique.

Les résultats obtenus sont à la hauteur des espérances : une étude menée en 2018-2019 sur 21 289 XtremiA réalisées au sein des coopératives CECNA, EDS et XR Repro, a montré une amélioration du taux de non-retour de +4 points pour les vaches et +7 points pour les génisses Montbéliardes inséminées en semence sexée.

Forte de ce succès, la coopérative développe très largement cette technique, par la formation d'un grand nombre d'inséminateurs issus d'autres coopératives, en France et à l'étranger.

L'investissement dans la R&D permet à XR Repro de proposer des innovations de pointe à ses adhérents mais aussi à terme, de bénéficier de retours financiers et donc de pouvoir limiter la hausse des tarifs pour ses associés coopérateurs.

Face au profil pénurique des métiers de l'élevage, l'innovation permet également à XR Repro d'attirer de plus nombreux candidats par une image positive et créative.

En conclusion, nous retiendrons que la forte volonté politique et stratégique de travailler à l'amélioration des compétences des acteurs des coopératives : élus des conseils d'administration, coopérateurs et salariés, permet d'obtenir de vrais résultats par le développement de projets ambitieux et novateurs. Les acteurs locaux tels que VIVEA, La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes, Alice... et d'autres, étant de solides alliés pour conduire en partenariat ces avancées et construire l'avenir des coopératives. ■



**Xtremia, nouveau concept d'insémination bovine**

La gaine souple du dispositif XtremiA pour une insémination profonde permet de déposer des spermatozoïdes intacts jusqu'à 25 cm dans la corne, au plus près du lieu de fécondation. Le surcoût de l'insémination profonde, entre

12 et 15 € selon la quantité d'actes effectués, sera contrebalancé par de meilleurs résultats de reproduction sur les vaches et l'économie de doses associé.

L'acte, 1,5 fois plus long que l'IA classique en tenant compte de

l'échographie et du temps de nettoyage du dispositif, nécessite 2 jours de formation pour la prise en main du matériel. Aujourd'hui, le taux de pénétration de cette technique est de 5.5 % du marché de la coopérative.

Les besoins en recrutement des coopératives de reproduction animale sont importants. C'est pourquoi dès 2005, XR Repro a choisi de s'associer avec 4 autres coopératives (AGS, Coopel, EDS et Elva Novia) pour créer le groupement d'employeurs Axia Reprogen chargé de recruter et former les futurs talents.

Un parcours de formation très complet de 6 mois minimum propose un accompagnement par des techniciens aguerris, la prise en charge du CAFTI (certificat d'aptitude aux fonctions de technicien inséminateur) et de modules complémentaires pour que les coopératives puissent embaucher des techniciens efficaces

et rapidement autonomes. Le groupement travaille également à son image et à la qualité de son encadrement pour attirer et fidéliser de nouveaux candidats. Chaque coopérative du groupement en fait la promotion directement dans les écoles de sa zone. En 15 ans, le groupement a ainsi accompagné plus de 200 jeunes !

# Un collectif de collectifs au service du développement de la luzerne

**Françoise Ledos**  
La Coopération Agricole

**Éric Guillemot, Denis Le Chatelier**  
La Coopération Agricole Luzerne  
de France

Avec 8 entreprises et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, les coopératives de déshydratation constituent un petit ensemble au sein de la coopération agricole française, elle-même forte de ses 2300 entreprises et de ses 85,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Elle n'en a pas moins des enjeux qui l'amènent à être mise sur le même plan que de grandes entreprises industrielles et qui l'ont obligé à innover.

## LA LUZERNE, UNE PLANTE IDÉALE OU PRESQUE



LA COOPÉRATION AGRICOLE  
LUZERNE DE FRANCE

La Coopération Agricole – Luzerne de  
France

8 entreprises coopératives

1 000 salariés

6 500 adhérents

250 millions d'euros de chiffre  
d'affaires

99 % de la luzerne déshydratée  
française

On ne compte plus les vertus de la luzerne : excellente plante sur le plan agronomique (plante dont la durée de culture favorise la biodiversité, qui fixe l'azote de l'air et limite l'apport d'azote minéral sur l'exploitation et constitue un bon précédent pour les grandes cultures, qui connaît peu de ravageurs ennemis, nécessitant l'usage de produits phytopharmaceutiques...), elle est aussi un excellent fourrage très apprécié de la plupart des espèces animales, particulièrement les ruminants, auxquels elle apporte une alimentation riche en protéines et en fibres digestibles, ce qui est un atout de poids dans le contexte actuel où la France cherche à accroître son autonomie protéique, pour diminuer sa dépendance au soja. Toutefois, pour pouvoir consommer la luzerne dans de bonnes conditions de qualité

fourragère et en évitant les risques sanitaires liés à une consommation excessive chez les ruminants (météorisation pour la luzerne fraîche), l'idéal est de pouvoir la sécher et la stocker pour permettre sa consommation tout au long de l'année et non seulement au moment où elle se récolte. Traditionnellement, les agriculteurs procèdent à la fenaison, avec souvent des difficultés à obtenir un foin de bonne qualité quand les conditions météorologiques ne sont pas au rendez-vous. C'est ainsi que sont nées les usines de déshydratation dans les années 1960 dont on compte actuellement 26 unités sur le territoire français. La forme coopérative a permis de disposer des importants volumes de fourrage nécessaires pour alimenter des unités de transformation de taille suffisante, impossibles à l'échelle de l'exploitation.

## DES ÉNERGIES FOSSILES AUX ÉNERGIES NOUVELLES

Les premières usines sont construites avec des fours fonctionnant au fuel, puis au charbon. Progressivement la prise de conscience environnementale s'affirme et cette énergie interroge : raréfaction et donc augmentation progressive du coût, alors même que l'augmentation de la production mondiale de soja, alternative à la luzerne dans l'apport protéique de la ration, est accessible à des prix très compétitifs ; montée en puissance des questions liées à la qualité de l'air du fait des émissions atmosphériques ; et plus récemment impact sur le réchauffement climatique du fait de l'émission de CO<sub>2</sub>. Depuis le début des années 2000, les coopératives ont mis en place une réflexion de décarbonation de leurs produits. D'abord par la généralisation des nouvelles techniques de préfanage qu'elles ont mis en place et qui permet de gagner plus de 25 % d'énergie. Puis par l'introduction de biomasse en substitution aux énergies fossiles : plaquettes de

bois, miscanthus, cogénération issue de déchets ménagers, sous-produits d'IAA. Des programmes de mise aux normes concernant les émissions polluantes sont également implémentés au fur et à mesure de l'évolution de la réglementation, mais aussi de l'accessibilité technique et financière de ces solutions. Aujourd'hui le secteur déshydratation est confronté à la menace de la Réglementation européenne ETS de taxation des émissions de CO<sub>2</sub>. Une menace injuste puisque cette réglementation est conçue pour les émetteurs. Elle ne tient pas compte du fait que le secteur agro-alimentaire stocke et émet du carbone et que cette situation devrait conduire à taxer un bilan et non les seules émissions. L'ACV (l'analyse cycle de vie) luzerne réalisée par l'INRA Reims et publié dans la revue scientifique à comité de lecture INRA ENVIRONNEMENT précise que la filière stocke plus qu'elle n'émet de carbone.



Andains devant l'usine d'Assencières (10)

## INNOVER, UTILISER LES OPPORTUNITÉS DE L'ACCORD DE KYOTO ET VENDRE LES TONNES DE CO<sub>2</sub> FOSSILES ÉVITÉES

En 2005 avec le soutien de la Caisse des dépôts, La Coopération Agricole Luzerne de France entame une démarche expérimentale de vente des tonnes de CO<sub>2</sub> évitées sur le marché international des tonnes de CO<sub>2</sub> fossiles grâce à un mécanisme, peu connu, de l'ONU : les « projets domestiques ». Le sec-

teur sera l'un des très rares à avoir réussi à réaliser cette opération. La Coopération Agricole Luzerne de France encaissera près de 8 millions d'euros qui seront reversés à ses mandants pour financer les investissements vertueux réalisés. La force du collectif est bien présente, l'expertise aussi.





## ORGANISATIONS COOPÉRATIVES ET COLLECTIVES : UN SCHÉMA GAGNANT POUR INNOVER

L'histoire brièvement rappelée – et non exhaustive des initiatives de la filière en matière d'environnement – peut sembler banale, comme une évidence. Pourtant le chemin n'a pas été si simple.

Tout au début, il a fallu savoir réunir des producteurs, fixer un cap commun et engager des financements pour un projet collectif : cultiver la luzerne et la valoriser grâce à la déshydratation qui mobilise des capitaux à amortir sur une durée longue. On imagine bien la force et la capacité de conviction dont ont dû faire preuve les premiers porteurs de projets. Ces pionniers permettent aujourd'hui à des agriculteurs de s'engager dans la production de luzerne en ayant accès aux services de déshydratation et à des agriculteurs de cultiver une plante aux nombreux bénéfices agroécologiques. La luzerne est aujourd'hui une réponse à de nombreux défis des exploitations agricoles, comme la nécessité d'allonger les rotations, diminuer les indicateurs de fréquence de traitements phytosanitaires (IFT), lutter contre l'érosion et la compacité des sols... Cela compte indéniablement dans le bilan technico-économique de l'exploitation.

Enfin, il a fallu que quelques dirigeants sachent suffisamment tôt détecter les premiers signaux d'alerte autour des enjeux liés à une forte dépendance aux consommations énergétiques, identifier des solutions, convaincre de la nécessité d'évoluer, trouver

des solutions, financer leur mise en œuvre... Là encore ce qui peut paraître une évidence aujourd'hui n'était pas facile à porter à la fin des années 1990. Pourtant, si le virage n'avait pas été pris à l'époque, les évolutions auraient pu être très brutales allant jusqu'à la disparition totale de la filière.

À ce titre, l'organisation en coopérative a joué son rôle. L'organisation au sein de La Coopération Agricole Luzerne de France l'a quant à elle structurée et mise en œuvre : en permettant la rencontre entre les dirigeants de toutes les coopératives de déshydratation, la fédération permet la circulation des idées et notamment des plus prospectives ; l'organisation dans la recherche des solutions ; les échanges sur ce qui marche et ce qui ne marche pas ; ou la construction de références techniques historiques validées par l'administration et donc opposables.

Ce n'est pas un hasard si La Coopération Agricole Luzerne de France représente 99 % du secteur et est un leader reconnu de son organisation européenne, la CIDE<sup>1</sup>, pour son expertise. Le prix à payer étant le sérieux et la dynamique de progrès pour montrer que le secteur sait trouver des solutions vertueuses. Ainsi, la baisse de 66 % des émissions de carbone par tonne de produit fini depuis 20 ans.

De même la force des coopératives de transformation de luzerne a été de s'unir pour la mise en marché à travers un outil de commercialisation qui structure l'offre avec une gamme de produits parfaitement normés pour répondre aux besoins et aux exigences des éleveurs. La valeur ajoutée revient aux agriculteurs.

Des défis qu'une entreprise seule n'aurait jamais su relever et que l'organisation collective a permis. Un bel exemple de coopération agricole. ■

<sup>1</sup> Commission Intersyndicale des Déshydrateurs Européens.

# Une deuxième révolution fourragère, oui, mais en Cuma

Marie-Laure Bailly  
Chargée de mission environnement  
FNCuma

Agnès Le Foulgoc  
Chargée de mission accompagnement et  
promotion de l'innovation, FNCuma

**L'introduction de légumineuses dans les systèmes de production est une clé d'entrée permettant de progresser sur de multiples dimensions de l'agroécologie et notamment sur l'autonomie protéique et azotée des systèmes. La plupart des adhérents de la Cuma de la Fourragère en sont convaincus et se sont constitués en GIEE pour concrétiser leur projet tout en s'appuyant sur la Cuma pour la mise en œuvre. Mais pourquoi mettre ce projet en place collectivement ?**

## **APPRENDRE ET S'ENGAGER EN COLLECTIF : UNE SÉCURITÉ**

L'adoption de légumineuses n'est pas une simple substitution de culture par une autre : elle suppose souvent une reconception plus globale du système de production qui requiert des apprentissages, des investissements dans de nouveaux matériels ou équipements et confronte à de fortes incertitudes. Cela entraîne une complexité supplémentaire et pose de nombreuses questions en termes d'organisation du travail. En y travaillant collectivement, des marges de

manœuvre impossibles à trouver à l'échelle individuelle peuvent être dégagées.

Ainsi, au début du projet, le fait de partir d'une page blanche inquiétait les membres du groupe. Avoir un groupe soudé de taille importante a été un atout pour permettre une bonne dynamique de réflexion et avancer, dans la durée. L'organisation fréquente de formations et de visites amenant de nouvelles réflexions permet de garder le groupe mobilisé.

## **DE LA RÉFLEXION À L'ACTION : ARRIVER À SES FINS GRÂCE AU COLLECTIF**

La mise en commun de moyens de production (matériel, temps de travail, expérimentation) et le partage de connaissances sont deux voies pour parvenir à ses fins. En Cuma, les coûts d'apprentissage vont être réduits et l'expérimentation stimulée : les

réflexions et propositions d'idées au sein de la Cuma de la Fourragère se sont faites en groupe. L'analyse collégiale des résultats des diagnostics individuels a permis de souder le collectif. L'expérimentation en groupe a permis aux agriculteurs de gagner du temps,

en testant simultanément une large palette de cultures. En mutualisant les moyens et les risques, les nouveaux systèmes fourragers sont mis en place dans des conditions économiques optimales. En particulier, la mise en place de modes d'organisation

collective permet d'assumer la charge de travail nécessaire à la mise en œuvre de ces systèmes de production plus complexes, notamment en repensant les chaînes de matériels et l'organisation collective des chantiers de récolte.

## DU NOYAU DUR À L'ENSEMBLE DE LA CUMA

Le projet s'est certes d'abord appuyé sur un noyau dur, mais à chaque réunion de la Cuma, le sujet est évoqué. En outre, tous les

adhérents sont invités à participer aux visites et formations organisées.

## DES RÉSULTATS TANGIBLES SUR LES EXPLOITATIONS...

En quelques années, les surfaces en légumineuses se sont développées. Le fait de travailler collectivement a conduit à une meilleure gestion de la qualité des fourrages au sein de la Cuma : la question de la qualité devient une question commune lors de l'établissement des plannings.

Des premiers effets économiques ont été aussi ressentis pour certaines exploitations. Ce projet collectif a aussi permis de créer du lien entre les agriculteurs de la Cuma et de leur apprendre à se connaître.

## ... ET AU SEIN DE LA CUMA

Le groupe Cuma est ainsi engagé dans une démarche de changement progressif qui lie activité Cuma et système d'exploitation et ambitionne de rompre avec un ancien modèle : le projet mobilise les adhérents de la Cuma pour aller au-delà d'expérimentations ponctuelles ou limitées à quelques initiés et pionniers.

Si la Cuma a l'habitude de partager le matériel et développer le travail en commun, ce projet a permis au groupe de construire une offre globale mécanisation-environnement-main d'œuvre plus étoffée qu'auparavant. ■



## Cuma La Fourragère (Ille-et-Vilaine)

En tête du bassin versant du Semnon, autour de Martigné-Ferchaud  
67 adhérents - Polyculture-élevage à dominante laitière

### Groupe AEP/GIEE

15 exploitations (certains adhérents du Ceta de Martigné-Ferchaud ou membres du projet AEP "Sol et agronomie Semnon" porté par Agrobio 35)

Reconnaissance AEP et GIEE en 2015 : "Une deuxième révolution fourragère pour la Cuma : développer une démarche collective facilitant l'intégration de légumineuses dans les systèmes d'élevage"

Objectif : trouver collectivement des solutions pour améliorer les performances économiques, environnementales et sociales d'une dizaine d'exploitations en travaillant sur leur autonomie protéique et azotée :

Action 1 - Piloter une dynamique d'innovation individuelle et collective : diagnostics individuels analysés collectivement, programme d'expérimentation, visites et interventions d'experts ;

Action 2 : Expérimenter l'introduction de légumineuses dans les systèmes de production : expérimentations individuelles, expérimentation des modes d'organisation collective (multiplication des semences, chaîne de mécanisation, complémentarités territoriales) ;

Action 3 : Capitaliser et diffuser les résultats du projet

En lien avec la création d'un méthaniseur par trois membres de la Cuma, avec l'idée de valoriser la chaleur issue de la cogénération du biogaz en séchant du fourrage, en particulier de la luzerne.

# Redynamiser l'amont par des techniques durables et participatives

Régine Castet

Chargée de mission innovation,  
La Coopération Agricole

Installée au cœur du Lot-et-Garonne sur le territoire de l'Indication géographique protégée du Pruneau d'Agen, la coopérative COUFIDOU poursuit sa stratégie de développement innovante et participative en portant un nouveau regard sur son organisation du conseil technique au travers de la démarche Dyn'Amont.

## REDYNAMISER L'AMONT GRÂCE À UNE NOUVELLE APPROCHE : DYN'AMONT

Baptisée Dyn'Amont, cette nouvelle approche, initiée depuis plus de 2 ans s'est construite autour de partis pris structurants, émanant des fondements d'une organisation en coopérative agricole: la place centrale des pruniculteurs dans la vie coopérative. Ainsi, afin de redynamiser les comités techniques, le conseil d'administration a décidé de recruter un Ingénieur R&D, dont la première mission fut d'aller à la rencontre des pruniculteurs pour échanger et remonter toutes les problématiques opérationnelles rencontrées sur le terrain. C'est sur cette analyse que la nouvelle stratégie de développement du conseil agricole a été élaborée, avec une action concrète: la création de vergers de référence dès 2017.

Cette nouvelle organisation vise à répondre aux principaux souhaits exprimés, à savoir: bénéficier d'un encadrement technique plus individualisé, faciliter les rencontres entre pairs, partager les données afin de créer une dynamique d'innovation qui guidera les projets d'orientation de la coopérative pour relever les défis de la filière.

Aujourd'hui, au nombre de 5, les vergers couvrent 5 secteurs représentatifs du territoire d'implantation de la coopérative. Couverture qui permet de croiser les réunions techniques par secteur pour limiter les déplacements et impulser une dynamique d'innovation et de recherche en ouvrant à des partenariats d'instituts de recherche et d'écoles.

## DÉVELOPPER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Tous les vergers de référence sont équipés de stations météo, de sondes d'hygrométrie, de pièges à insectes tels que le Carpocapse. Cet équipement, géré par l'adhérent, per-

met de répondre aux 3 objectifs fixés par Coufidou:

1. Observer et produire des références/notations de conduite de vergers



COUFIDOU: chiffre d'affaires moyen annuel de 8,5 millions d'euros

Les débouchés commerciaux sont: la France pour 60 % et l'exportation pour le reste

UPF-COUFIDOU traite 2500 tonnes de pruneaux d'Agen par an, pour 44 producteurs réunis en 2 coopératives. L'équipe compte 40 collaborateurs



**Station météo  
(à gauche) et  
piège à insectes  
(à droite)**

## DES LIEUX D'ÉCHANGES ENTRE PRUNICULTEURS

2. Expérimenter des systèmes de conduite de vergers selon les principes de l'agroécologie et de l'agriculture biologique
3. S'approprier des innovations en réunissant les pruniculteurs pour partager, échanger sur les sites.

Les vergers sont donc dédiés à la démonstration et à la production de références propres à la coopérative qui viendront compléter les bulletins du Bulletin de santé du végétal (BSV)

Les vergers de référence sont également des lieux de réunion de terrain programmés 2 à 3 fois l'année. « Nous devons opter pour une organisation de partages et d'échanges efficaces et non chronophage », précise Julien Dubourdieu.

En cette mi-avril, au stade du début de la chute des collerettes après floraison, une visite technique du verger de référence d'Éric Blanc a été organisée. L'occasion pour les adhérents en culture conventionnelle et en culture biologique d'échanger sur les différentes thématiques mises à l'ordre du jour par Christine Lavest, technicienne/conseil. Un programme très riche pour traiter des facteurs tant favorables que défavorables et de leurs interactions pour une conduite opti-

et du Bureau interprofessionnel de la prune (BIP). « Pour l'instant, l'expérimentation n'est pas présente sur ces vergers, et même si cela pourrait le devenir cela sera plutôt dans un but de vulgarisation des connaissances sur des méthodes déjà approuvées par des organismes de recherches ou instituts techniques » indique Julien Dubourdieu, ingénieur R&D. Ces vergers de référence doivent rester rentables en termes de production de prune d'ente.

mise des vergers. Au cours de cette visite, les thématiques de la fertilisation, de la lutte contre les bio agresseurs et de l'irrigation ont été approfondies.

### Gestion de l'enherbement et de la fertilisation

Nous découvrons un verger enherbé en inter rang, une distance de 7 mètres sépare les arbres et permet le passage des machines de récolte. Cet enherbement, régulièrement fauché, présente plusieurs avantages : « Il apporte de la biodiversité, augmente l'activité biologique du sol, apporte une meilleure portance pour le matériel de récolte », témoigne Éric Blanc. Quant à Christophe d'Hautefeuille, en culture biologique, il



**Vergers de référence**



**Agriculteur référent, Éric Blanc** exploite 32 ha de vergers dont 26 ha en production conventionnelle sous IGP de la variété 707, conseillée car elle offre de bonnes qualités de fruits.



**Christine Lavest commente les courbes hygrométriques**

rapporte son expérience de semis d'engrais vert introduit un rang sur deux à l'automne et broyé en début de printemps pour améliorer le sol et amener des éléments fertilisants.

«Un couvert doit être simple et adapté au prunier d'ente», précise-t-il. Sabine Richer, relate sa conduite de verger en écopâturage : ses poneys pâturent les vergers.

La nutrition est un facteur primordial pour assurer de bons rendements. En effet, une carence ou un excès en éléments minéraux ou organiques entraînera un manque de vigueur des arbres qui réagiront fortement aux perturbations biotiques ou abiotiques. Des essais ont été mis en place pour affiner des stratégies de fertilisation selon les principaux stades de développement (avant floraison, floraison et mise en réserve) pour optimiser, sur le moyen terme, la nutrition des arbres. « Ces visites expérimentales nous permettent aussi de lancer des idées, c'est très enrichissant », témoigne Éric Blanc.

En tant que culture pérenne, la nutrition est essentielle car elle permet d'assurer le développement de la structure et la constitution de réserves des arbres. Ces réserves jouent un rôle important pour le redémarrage au printemps suivant, la nouaison, et donc la récolte en année suivante. La coopérative propose des outils tels que l'analyse du sol et l'analyse de bois sur des rameaux prélevés en période de repos hivernal pour avoir une vision sur le potentiel et le contenu en éléments minéraux et organiques. En 2019, une campagne d'analyse de bois a été conduite auprès de 7 pruniculteurs. Les résultats de l'analyse sont présentés par Christine et commentés au regard des références propres à chacun des vergers.

### **Gestion de l'irrigation**

Dans la phase de multiplication cellulaire des prunes, une attention particulière est apportée sur les besoins en eau des vergers. Les sondes trouvent ici tout leur intérêt pour conforter la décision d'arrosage des parcelles. La coopérative fournit, en complément de ces données, un bilan hydrique pour connaître la réserve en eau du sol selon

ses caractéristiques. De plus, l'humidité du sol doit être également suffisante pour l'assimilation des éléments nutritifs.

### **Gestion de la protection : tour d'horizon des principales méthodes de lutte contre les maladies et les parasites**

Lors de cette visite, un point de vigilance a été porté sur le carpocapse (papillon qui se développe dans la prune) à la suite d'observations d'insectes piégés. Pour suivre les populations de cet insecte parasite, Éric fait un comptage, comme les 4 autres référents, une fois par semaine. Les résultats de ce comptage sont transmis à la coopérative pour analyse et prise de décision de traitement ou non. Selon le mode de conduite, les moyens de lutte préconisés combinent confusion sexuelle par diffusion de phéromone et traitements phytosanitaires. 10 producteurs utilisent la méthode de confusion sexuelle dont 4 sont en conduite conventionnelle. « *Les producteurs bio alimentent nos réflexions sur le changement de nos pratiques* », indique Éric Blanc. Néanmoins, malgré ce suivi, certains producteurs connaissent des niveaux de pression conséquents. D'autres solutions sont donc explorées comme le développement des auxiliaires dans la régulation des parasites. L'aménagement d'un milieu favorable au développement des auxiliaires est discuté. La création d'abris, de source de nourriture (fleurs ou proies) ou d'attirance des prédateurs, comme les pucerons, au printemps, avec des espèces qui fleurissent tôt, sont autant de solutions en test notamment en conduite de vergers biologiques. Les autres bio agresseurs tels que la moniliose, les pucerons restent toujours sous surveillance. Sur cette thématique des feuilles d'information sont régulièrement envoyées aux adhérents.

## COLLECTE ET DIFFUSION DES INFORMATIONS

Comment les références sont-elles collectées? comment sont-elles traitées? Comment sont-elles mises à disposition des adhérents? Autant de questions que l'organisation du conseil a pris en compte dans cette nouvelle dynamique.

Les notations des vergers de référence sont recueillies par l'adhérent coopératif sur sa parcelle de verger. Elles sont ensuite transmises à Christine Lavest qui les regroupe et les analyse. La diffusion à l'ensemble des adhérents se fait par différents canaux: du bulletin d'information trimestriel, aux systèmes d'alerte par SMS

pour une intervention rapide au bon stade, sans oublier une mise à disposition sur le site extranet en construction. «*Nous avons réfléchi à élaborer un système de diffusion de l'information facile à utiliser et rapidement consultable*», précise Christine Lavest.

Par exemple, elle informe sur la situation des organismes nuisibles en précisant les seuils de risques en dessous desquels il n'est pas nécessaire d'intervenir sur les vergers compte tenu des conditions défavorables à leur développement. Ainsi, les traitements préventifs systématiques sont avantageusement évités.

## UNE APPROCHE COLLECTIVE GAGNANTE

Après 2 années d'expérimentation «*la coopérative et ses adhérents sont matures pour passer à une étape plus axée sur la recherche*», souligne Julien Dubourdieu qui suit les travaux de recherche et développement. La coopérative est donc convaincue aujourd'hui que ses partis pris, fondés sur l'organisation en coopérative, ont constitué un cadre propice pour tirer profit du collectif et de la diversité des expériences, elle s'appuie donc sur cette dynamique pour

élaborer des outils de conseil et d'aide à la décision. «*Le conseil technique doit nous aider au quotidien dans une conduite de vergers innovante, durable bénéficiant de toutes les nouvelles technologies, tout en optimisant les coûts et en évaluant les risques liés aux facteurs défavorables (bio-agresseurs, humidité, éléments nutritifs disponibles)*», affirme Christophe d'Hautefeuille, président. ■

# Engagement des agriculteurs et performance des coopératives : les contributions de Murray Fulton à la recherche sur les coopératives agricoles

**Damien Rousselière**  
Professeur d'économie Institut Agro  
AGROCAMPUS OUEST, Directeur Adjoint  
UMR SMART-LERECO INRAE

Le 15 décembre 2019, AGROCAMPUS OUEST a attribué un doctorat honoris causa à Murray Fulton, professeur à l'université de Saskatchewan (Canada) et fondateur du Canadian Centre for the Study of Co-operatives. Il s'agit de la première distinction honorifique de ce type à être décernée pour mettre en valeur des travaux portant sur les coopératives agricoles et, à une échelle plus globale, une des toutes premières sur les coopératives en général. Se situant au plus haut niveau universitaire, elle est attribuée à des scientifiques de premier plan mondial, contribuant par leurs travaux aux thématiques de l'établissement et ayant établi avec lui un lien fort.

## MURRAY FULTON, CHERCHEUR EN ÉCONOMIE INDUSTRIELLE

Titulaire d'une thèse en économie de l'UC Berkeley (1985) ayant porté sur l'économie des entreprises publiques d'énergie<sup>1</sup>, le professeur Murray Fulton est membre fondateur du Centre for the Study of Cooperatives <http://usaskstudies.coop/> et a contribué à en faire un des principaux centres de recherche sur les coopératives en Amérique du Nord et dans le monde. Laboratoire unique par sa nature interdisciplinaire (historien, sociologue, économiste, philosophe), ce centre porte et développe au plan international les thématiques importantes des coopératives : durabilité, justice économique, innovation... Au sein de ce centre, Murray Fulton est un chercheur en économie industrielle. Cette discipline est la branche de l'économie qui s'intéresse aux stratégies des entreprises ainsi qu'aux structures de marché. Outre

les coopératives agricoles, il est par ailleurs reconnu pour ses travaux sur l'économie industrielle des biotechnologies, qui font référence en matière d'analyse à l'efficacité des structures de marché de ce secteur (Fulton & Giannakas 2004). Murray Fulton peut être considéré comme un des auteurs actifs de référence majeur en économie des coopératives. Ses travaux ont ainsi à ce titre été publiés dans l'ensemble des revues scientifiques internationales majeures de ce champ<sup>2</sup>. Il possède un profil rare de théoricien et praticien, partisan d'une économie modélisée mais ancrée dans le réel. Une partie de ces travaux a ainsi porté spécifiquement sur la manière d'enseigner l'économie en limitant la formalisation et en privilégiant les représentations graphiques<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Il y avait notamment développé des travaux d'économétrie et notamment le premier algorithme performant d'estimation de régression par quantile (Fulton et al. 1987). Cette méthode permet d'appréhender de manière fine l'hétérogénéité (ou la diversité) d'une population d'entreprises ou d'individus étudiés. Elle a par exemple été appliquée par I. Barry (2017) aux petites coopératives agricoles françaises pour étudier l'impact différencié que peut avoir les paiements différenciés sur la performance : ainsi l'effet positif a tendance à diminuer avec la taille des coopératives, et devient même nul pour les plus grosses.

<sup>2</sup> En économie agricole notamment *American Journal of Agricultural Economics*, *European Review of Agricultural Economics*, *Journal of Environmental Economics and Management* ou économie industrielle : *Industrial Journal of Industrial Organization*, *Journal of Economic Behavior and Organization*.

<sup>3</sup> Voir par exemple un travail portant sur une représentation graphique de problèmes classiques d'économie industrielle (Fulton 1997).



## UNE ACTIVITÉ D'EXPERTISE POUR LES GOUVERNEMENTS QUI LE CONDUIT À TRAVAILLER SUR LE MODÈLE DES CUMA

Il est important de souligner que cette activité de recherche nourrit également une activité non moins importante d'expertise pour les gouvernements. Dans les années 2000, Murray a ainsi travaillé sur la possibilité d'importer le modèle des CUMA, alors en développement depuis les années 1990 au

Québec, dans le Canada anglophone. Malgré quelques tentatives locales, ce modèle n'a pu toutefois s'implanter en raison de la structure du modèle agricole intensif et spécialisé des provinces de l'Alberta ou de la Saskatchewan (Harris & Fulton 2000)<sup>4</sup>.

## INTÉRÊT DE LA FORME COOPÉRATIVE

Plus récemment, en collaboration avec Jean-Pierre Girard, et dans le cadre d'une commande de Coopératives et Mutuelles Canada, Murray s'est intéressé aux questions de démutualisation (transformation des coopératives en entreprises privées lucratives) (Fulton & Girard 2015)<sup>5</sup>. Rédigé à destination des dirigeants de coopératives, le rapport a pour objectif de les aider à limiter le risque de telle démutualisation, pouvant provenir de difficultés financières, de problèmes d'implication des membres, de problèmes de gouvernance ou de perte de valeurs coopératives. Le rapport met en avant l'importance des réserves impartageables (obligatoire

dans le droit français mais facultative dans le droit canadien) mais aussi et surtout la nécessité de l'engagement de la direction dans l'animation de la vie démocratique de la coopérative. Après les années 1990 et 2000 où de nombreuses coopératives se sont démutualisées (l'exemple typique ayant été la coopérative céréalière Saskatchewan Wheat Pool), un livre édité par le Canadian Centre<sup>6</sup> («A co-operative dilemma») a notamment mis en évidence certaines mutualisations ou remutualisations à succès soulignant l'avenir toujours prometteur du mouvement coopératif au Canada (Sousa & Herman 2012).

## TRAVAUX SUR LE RÔLE DES COOPÉRATIVES QUAND ELLES SONT EN CONCURRENCE AVEC DES ENTREPRISES NON COOPÉRATIVES

Plus particulièrement Murray est reconnu pour ses travaux portant sur deux dimensions complémentaires relatives aux coopératives. Les premiers ont porté sur le rôle spécifique que peuvent adopter les coopératives quand elles sont en concurrence avec des entreprises privées. Il a été le partisan d'un renouvellement des travaux sur la compétition entre structures coopératives et non coopératives, au sujet de laquelle la réponse traditionnelle des économistes, à la suite des travaux de Porter & Scully (1987) était la sous-performance des coopératives, qui pouvaient être vues comme des survivances du passé (en raison de l'inertie du marché à éliminer les organisations non compétitives). La perspective proposée par Murray et ses coauteurs, comme D. Giannakas ou P. Bontems, est différente. Leurs travaux ont mis en évidence l'impact positif que peuvent avoir les coopé-

ratives en matière de qualité, de prix et de rémunération<sup>7</sup>. Cet effet positif est connu sous celui de yardstick competition effect: la présence importante de coopératives a pour effet de modifier les pratiques des entreprises privées, ces dernières tendant à imiter les innovations ou les conditions fournies par les premières afin de sauvegarder leurs parts de marché. Cet effet a été par exemple mis en évidence pour le cas du secteur laitier en Europe par le centre de recherche de l'Université Humboldt de Berlin (voir Hanisch et al. 2013). Toutefois ces mêmes travaux soulignent qu'il est nécessaire pour que cet effet positif de diffusion sur l'ensemble du secteur agricole (aussi bien les producteurs que les consommateurs) ait vraiment lieu que les coopératives ne restreignent pas la possibilité à de nouveaux membres de s'impliquer.

<sup>4</sup> Rapport disponible sur le site du Canadian Centre for the Study of Cooperatives.

<sup>5</sup> Rapport disponible sur le site du CIRIEC Canada.

<sup>6</sup> <https://usaskstudies.coop/documents/books,-booklets,-proceedings/co-operative-dilemma.pdf>

<sup>7</sup> Voir notamment Fulton, M., & Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American journal of agricultural economics*, 83(5), 1258-1265. Bontems, P., & Fulton, M. (2009). Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement. *Journal of economic behavior & organization*, 72(1), 322-343.



De gauche à droite, Romain Jeantet (directeur de la recherche adjoint d'AGROCAMPUS OUEST), Murray Fulton, Damien Rousselière.

## TRAVAUX SUR L'ENGAGEMENT DES SOCIÉTAIRES DANS LES COOPÉRATIVES

D'autre part, Murray Fulton a travaillé sur la question de l'engagement des sociétaires dans les coopératives. Dans un article souvent cité de 1999, il a défini le problème de l'engagement comme la situation dans laquelle des membres peuvent rester liés à une coopérative alors même que des entreprises concurrentes peuvent leur proposer de meilleures conditions de valorisation des apports pour une coopérative de commercialisation ou de fourniture de produits pour une coopérative de consommateurs ou une coopérative d'approvisionnement (Fulton 1999). Ces travaux ont inspiré un courant de recherche qui s'intéresse aux déterminants

de l'implication (Amghrouss & Rousselière 2019) ainsi qu'aux stratégies développées par les coopératives pour accroître l'engagement de leurs membres (Cechin et al. 2013). Murray a pour sa part mis en évidence dans ces travaux l'existence d'un cercle vertueux entre engagement et développement de produits de qualité : l'implication des sociétaires est un atout pour qu'une coopérative puisse monter en qualité ; le développement de produits de qualité permet de créer un sentiment d'attachement plus fort avec la coopérative. À ce titre l'innovation est une variable importante à développer pour le management des coopératives.

## PROFIL ET VALEUR DES LEADERS

En prolongement de cette question de la relation entre sociétaire et coopérative, ses travaux plus récents portent maintenant sur des questions peu abordées par les économistes qui sont celles des valeurs, du profil des leaders voire de la question de la corruption possible dans les coopératives. Lors de sa leçon suite à l'attribution du doctorat honoris causa, Murray a mis en évidence la nécessité de rechercher un équilibre au niveau de la gouvernance des coopératives. Ainsi s'il est nécessaire de développer d'une part l'implication des sociétaires dans leur coopérative mais aussi un management efficace, il est

également de la responsabilité des dirigeants de ne pas exploiter indûment cet engagement et de tenir compte de l'hétérogénéité grandissante des attentes. Face aux changements de leur composition sociale, de leur environnement technologique, de la régulation publique et des demandes sociétales, les coopératives vont devoir trouver des solutions nouvelles dans leur offre de produits, leurs relations avec leurs sociétaires ou l'adoption de nouvelles gouvernances. Ces évolutions soulignent ainsi l'importance de la recherche en économie et management pour l'avenir du mouvement coopératif. ■

## Références

- Amghrou, S., & Rousselière, D. (2019), « L'implication des agriculteurs dans les coopératives dans un pays en transition vers une économie de marché », *The European Journal of Development Research*, 31(4), 724-749.
- Barry, I. (2017), *Essais sur la certification des biens de confiance : une analyse théorique et empirique des marchés en asymétrie d'information*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble.
- Bontems, P., & Fulton, M. (2009), "Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement", *Journal of economic behavior & organization*, 72(1), 322-343.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., & Omta, O. (2013), *Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: Implications for commitment*. *Agribusiness*, 29(1), 39-61.
- Hanisch, M., Rommel, J., & Müller, M. (2013), "The cooperative yardstick revisited: panel evidence from the European dairy sectors", *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 11(1), 151-162.
- Harris, A., & Fulton, M. E. (2000), *Farm machinery co-operatives in Saskatchewan and Quebec*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Fulton, M. (1997), "A graphical analysis of the Cournot-Nash and Stackelberg models", *The Journal of Economic Education*, 28(1), 48-57.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2001), "Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms", *American journal of agricultural economics*, 83(5), 1258-1265.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2004), "Inserting GM products into the food chain: The market and welfare effects of different labeling and regulatory regimes", *American Journal of Agricultural Economics*, 86(1), 42-60.
- Fulton, M., Subramanian, S., & Carson, R. (1987), *Estimating Fast Regression Quantiles Using a Modification of the Barrodale and Roberts L 1 Algorithm*. Department of Economics discussion paper, University of California at San Diego, n°87-8.
- Fulton, M., & Girard, J. P. (2015), *Démutualisation des coopératives et des mutuelles*, Ottawa, Coopératives et mutuelles Canada, 98 p.
- Fulton, M. (1999), *Cooperatives and member commitment*. LTA, 4(99), 418-437.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987), "Economic efficiency in cooperatives", *The Journal of law and economics*, 30(2), 489-512.
- Herman, R., & Sousa, J. (2012), *Co-operative dilemma*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.

# Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles

## Le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas)

**Louis-Antoine SAÏSSET**

Maître de conférences à l'Institut Agro / Montpellier SupAgro

**Valérie CECCALDI**

Chercheur Qualifié en Management de l'innovation. Labex Entreprendre - Montpellier Research in Management

En quarante ans, le secteur coopératif agricole a fortement évolué au niveau de la structuration économique de filière. Il s'est ainsi adapté aux nouvelles attentes des consommateurs, à l'ouverture des marchés, à la concurrence internationale et aux changements du cadre européen de la PAC (Politique agricole commune ; fin du soutien par les prix, découplage, verdissement). On est ainsi passé de coopératives « unicellulaires » et très territorialisées à des coopératives plus étendues et plus grandes, souvent issues de fusion, pouvant former, dans certains cas, des groupes coopératifs très vastes, aux multiples filiales, interrogeant de manière grandissante le lien coopératives-adhérents (Filippi, 2013 ; Saïssset, 2016) et les fondements démocratiques de la gouvernance coopérative.

Dans le secteur vitivinicole, les évolutions n'ont pas été aussi frappantes, dans la mesure où les productions spécialisées sous signe de qualité dominant (Appellations d'origine protégées ou AOP, Indications géographiques protégées ou IGP) et où le lien au terroir est un élément identitaire primordial. Les coopératives restent, dans ce secteur, des entreprises de type TPE-PME (Très petites entreprises - Petites et moyennes

entreprises), à taille humaine (chiffre d'affaires moyen de 9 à 10 M€)<sup>1</sup>. Elles peuvent même sembler, au premier abord, plutôt figées dans leurs modes de production et de commercialisation, voire même leur fonctionnement et leur style de gouvernance. Mais, qu'en est-il en réalité, dans ce monde vitivinicole qui bouge, qui évolue démographiquement, sociologiquement ; dans ce monde où les vignerons tiennent dorénavant compte de « l'extérieur » et où même les petites caves s'engagent sur la voie de l'innovation (Ceccaldi, 2016).

Dans un environnement socioéconomique en transition, tourné de plus en plus vers la durabilité et la participation citoyenne, nous souhaitons montrer que les coopératives savent se remettre en cause et innover en matière organisationnelle. C'est ce que nous proposons ici avec l'exemple de la cave coopérative Dom Brial (Pyrénées-Orientales), et grâce notamment à un entretien réalisé avec son directeur, André Serret, en 2019.

Nous allons voir dans les pages qui suivent que l'innovation se situe dans l'évolution de la situation de la cave, avec un bond « participatif », des instances informelles renforcées et en développement, ainsi que des pratiques plus fluides de circulation de la connaissance.

<sup>1</sup> Source : La Coopération Agricole & Vignerons Coopérateurs

## LA COOPÉRATION VINICOLE EN FRANCE : UN CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ

Depuis le début des années 1990, le nombre de coopératives viticoles a fortement diminué (-44 %), passant de 1 050 à 590 en un peu moins de trente ans (1991-2018), du fait de nombreuses fusions-absorptions. Ce phénomène provient essentiellement de la décroissance du potentiel viticole français (-17,4 %)<sup>2</sup>, sous l'effet des crises successives, ainsi que des primes d'abandon définitif, qui ont significativement contribué à l'ampleur du phénomène.

Malgré tout, les coopératives du secteur vitivinicole sont restées très majoritairement ancrées dans leur territoire, rarement plus étendues que quelques communes, avec une production moyenne de 30 000 à 40 000 hl, similaire à celle des trente dernières années. Même si les conditions de production, les marchés et les attentes des consommateurs ont, de leur côté, fortement changé : les rendements au vignoble pâtissent du réchauffement climatique, le marché du vrac s'est mondialisé et sa volatilité menace régulièrement les producteurs. Les vins basiques ont quasiment disparu et les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux pratiques durables, notamment celles respectueuses de l'environnement (agriculture raisonnée, Agriculture biologique, biodynamie).

Face à cela, les stratégies des coopératives se sont diversifiées (Touzard et al., 2008), évoluant de la coopérative de village (produisant des vins d'entrée de gamme) vers la coopérative de niche (vins de qualité/premium), la coopérative agro-industrielle (domination par les coûts) ou bien encore la coopérative avec un partenariat fort avec le négoce. Quelques groupes coopératifs viticoles se sont également développés, mais ils restent limités en nombre et impactent assez peu le paysage viticole actuel.

D'ailleurs, les modes de gouvernance formels pouvant autoriser l'assouplissement de certaines règles, qui apparaissaient parfois comme sources d'inertie, se sont très peu répandus dans la filière : la pondération des voix en assemblée générale, l'option relative à l'existence d'associés non-coopérateurs, la gouvernance duale (directoire et conseil de surveillance) sont peu utilisées par les caves coopératives. Il n'en reste pas moins que les aspirations au développement durable, les changements stratégiques de fond et le regain d'intérêt pour les valeurs démocratiques ont généré des changements dans les pratiques de gouvernance plus informelles et ainsi des innovations organisationnelles porteuses de sens.

## DOM BRIAL : UNE HISTOIRE DE TERROIR ET DE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

Cette coopérative a été créée en 1923, après la terrible crise de 1907, qui a fortement marqué le midi viticole. Elle a poussé les vignerons à se regrouper pour vinifier et vendre en commun, face à un négoce de plus en plus puissant. Les pères fondateurs de la cave avaient une idée commune : « Ensemble, nous serons plus forts ! ».

C'est dans cet esprit de solidarité et de quête de l'excellence que la cave s'est développée. Elle est restée ancrée sur un terroir de Vins doux naturels (VDN), les fameux Rivesaltes, et avec une volonté affirmée de porter hors du Roussillon la renommée de ses vins. En 1985, la coopérative choisit comme symbole de reconnaissance pour ses meilleurs vins la marque « Dom Brial » (père dominicain qui avait légué une rente perpétuelle aux

communes de Baixas et de Pia afin qu'elles entretiennent chacune une école destinée aux enfants les plus pauvres). Cette dernière sera reprise comme nom de la cave.

Dom Brial est précurseur en matière de marque et dans la commercialisation de vins de qualité, notamment des AOP représentatifs de la majeure partie de sa production (58 % des volumes, dont 34 % en AOP sec et 24 % en AOP VDN). La coopérative fait partie du groupement « Les Vignerons Catalans » et vend 35 % de ses vins en conditionné (bouteilles et bag-in-box), ce qui représente 50 % de son chiffre d'affaires sous ses propres marques (Dom Brial, Château les Pins, Rozy). Avec 250 adhérents sur un nombre grandissant de communes – à la suite de sa fusion en 2009 avec deux coopératives voisines (celle

<sup>2</sup> Sources : FranceAgriMer et DGDDI



### DOM BRIAL

250 adhérents

75000 hl

35 salariés

Chiffre d'affaires moyen de

15 millions d'euros

(8 % à l'export)

de Pia et la «sœur jumelle» de Baixas, sur la même commune) dont le but était de renforcer le potentiel viticole aux niveaux quantitatif et qualitatif – sa production moyenne atteint 75000 hl. Elle compte plus de 35 salariés et réalise un chiffre d'affaires moyen de 15 M€ (8 % à l'export), dont la moitié en vrac et l'autre moitié en vente directe.

Dom Brial est aujourd'hui l'un des fers de lance du secteur vitivinicole d'Occitanie : l'entreprise a été depuis plusieurs décennies à l'avant-garde des initiatives sur les démarches qualité à caractère normatif, amenant rigueur et professionnalisme au cœur de son fonctionnement.

## DES INNOVATIONS AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE DE DOM BRIAL

La gouvernance de la coopérative a été très stable dans le temps. En près de 40 ans, de 1980 à 2018, la cave a eu seulement deux présidents : Augustin Torreilles, pendant 22 ans, et Roger Torreilles (cousin du précédent), pendant 15 ans. Cette grande stabilité, de même que le haut niveau de proximités culturelle, identitaire et cognitive au sein des différents tandems président-directeur qui se sont succédé, ont concouru à la bonne marche de la cave qui a été notamment pionnière en matière de démarches qualité, mais aussi de marque, comme nous l'avons vu.

L'avant-dernier binôme composé de Roger Torreilles et Jean-Claude Pédrol, a duré 15 ans. Il s'est appuyé sur un respect mutuel et une vision partagée, chacun ayant accepté de jouer un rôle bien défini et distinct au sein de la coopérative : dimension politique et animation du conseil d'administration pour le président, dimension opérationnelle en

La coopérative a engagé une démarche d'amélioration continue au niveau de son organisation interne, en développant un système de management par la qualité performant, en obtenant pour la première fois la certification ISO 9001 en 2000.

Depuis près de 10 ans maintenant, Dom Brial a mis en œuvre une stratégie d'entreprise résolument orientée développement durable puis RSE. C'est pour cette raison qu'elle a obtenu le label «Vignerons en développement durable» (VDD) et qu'elle a ensuite développé la norme NF 01 007<sup>3</sup> (qui concerne 80 % de ses surfaces), tout en continuant d'élaborer de nouveaux axes stratégiques.

Il y a 25 ans, les préoccupations de la coopérative étaient focalisées sur l'amont, à savoir la professionnalisation des vignerons-coopérateurs, la traçabilité, la sélection parcellaire et la rémunération différenciée. Aujourd'hui, l'axe majeur de Dom Brial porte à la fois sur l'aval, c'est-à-dire l'amélioration de la valorisation des vins par une stratégie commerciale adaptée, et sur l'amont, à savoir sur le problème du renouvellement des générations et du maintien du potentiel de production.

lien avec les objectifs stratégiques de la cave pour le directeur. Toutefois, le risque, sur un mandat aussi long, peut-être de fonctionner de manière fermée, c'est-à-dire en partageant davantage les informations entre les deux acteurs du binôme plutôt qu'au sein du conseil d'administration. Et c'est ce qui est progressivement advenu, de manière insensible mais bien réelle.

Dans ce contexte, la gouvernance de la cave s'est fortement hiérarchisée et «verticalisée». Elle a reposé essentiellement sur un président charismatique et présent dans les principales organisations professionnelles. Ce mode de gouvernance particulièrement centralisé a suscité, au fil des années, des incompréhensions, voire des mécontentements. Certains administrateurs et adhérents se sont sentis quelque peu mis à l'écart, comme «déposés» de leur coopérative et des tensions sont apparues au sein de la cave.

<sup>3</sup> Que l'on peut appeler Agri Confiance®, sous réserve de la participation financière à l'association s'y rapportant.



**De gauche à droite, dirigeants de Dom Brial : Stephan Zidani (responsable commercial France), Francois Capdellayre (président), André Serret (directeur).**

Durant près de 2 ans, Dom Brial a anticipé et préparé la succession de son « tandem président-directeur » dont le départ simultané a été voulu afin de faire évoluer le système de gouvernance. Depuis 3 ans maintenant, son nouveau binôme, composé de Francois Capdellayre et d'André Serret, très vite légitime, a pu répondre favorablement aux aspirations du conseil d'administration et mettre en place sans tarder un mode de gouvernance plus participatif.

La décision de réduire progressivement le nombre d'administrateurs a été rapidement prise. Celui-ci avait, en effet, atteint des sommets à cause des fusions successives. La taille du conseil d'administration est donc passée de 24 à 19 administrateurs, de plus jeunes vigneron prenant parfois le relais, après leur période d'observation en tant qu'administrateurs-stagiaires (en 2018 et 2019, 5 jeunes ont ainsi pu devenir administrateurs). Cela a permis, pour André Serret, d'aboutir à « *un conseil d'administration où l'on peut plus facilement discuter* ».

Le conseil d'administration a été, en outre, relégitimé puis conforté dans son rôle d'élaboration de la vision stratégique de la coopérative. Il est dorénavant en relation étroite avec le président. Un séminaire de 3 jours à l'extérieur de la cave, loin du quotidien, a permis de mettre en place un fonctionnement plus clair et interactif. Cela a conduit à un renforcement du rôle du conseil d'administration en matière de supervision notamment et donc à des échanges/reporting plus fréquents avec les membres de l'équipe de direction, reposant en grande partie sur le système de management par la qualité en place.

La communication plus étroite entre les cadres et les administrateurs permet une meilleure information et une compréhension mutuelle, entre deux mondes qui s'ignoraient quelque peu auparavant. Pour André Serret, « *l'objectif était également de montrer qu'on avait une bonne maîtrise des processus dans leur ensemble. Et ça, c'est important que le conseil d'administration le partage* ». Des réunions tous les mois, voire plus fréquentes quand la thématique l'exige, ont été instau-

rées. Elles donnent une plus grande fluidité à l'échange d'informations.

Quant au bureau de Dom Brial (constitué de 5 membres élus et du directeur), il s'est vu attribuer un vrai rôle de coordination et se réunit au moins 3 fois par mois. Cet organe de gouvernance, plus souple et plus facile à convoquer que le conseil d'administration, suit l'activité de la coopérative de manière hebdomadaire et opérationnelle. Il peut également préparer des décisions qui seront ensuite prises en conseil d'administration.

Dans la réorganisation de cette gouvernance, il y a également un point très important qui concerne l'implication de toutes les parties prenantes internes de la cave dans différentes commissions qui associent salariés, adhérents et administrateurs. Elles ont pour objectif de réfléchir à des actions précises et des améliorations en matière d'animation commerciale, de technique, d'investissements ou encore de ressources humaines (salariés). Elles existaient depuis quelques années, mais étaient devenues peu actives. La nouvelle équipe a souhaité les relancer et leur donner un vrai rôle : « On va essayer de donner un second souffle à ces commissions-là, qui ne doivent pas être portées que par les techniciens, mais aussi par les vignerons », affirme André Serret. Dans ce cadre, il faut que chaque coopérateur puisse donner, à l'avenir, un peu de temps à la cave pour permettre « une égalité participative de l'ensemble des adhérents ».

Ce système plus dynamique et innovant ne pourra pas se déployer sans, en amont, des échanges fréquents avec les vignerons coopérateurs. C'est déjà le cas au moment des vendanges, avec une assemblée d'information des adhérents et des contacts individuels journaliers par SMS. C'est également le cas grâce au logiciel de traçabilité que doivent renseigner les adhérents et par l'intermédiaire du service relation adhérents qui gère le dispositif lié à la norme NF 01 007. Les occasions d'interactions ne manqueront donc pas et tendent déjà à se développer. Elles constituent un prolongement opérationnel du mode de gouvernance interactif que souhaitent insuffler les dirigeants de Dom Brial.

## CONCLUSION

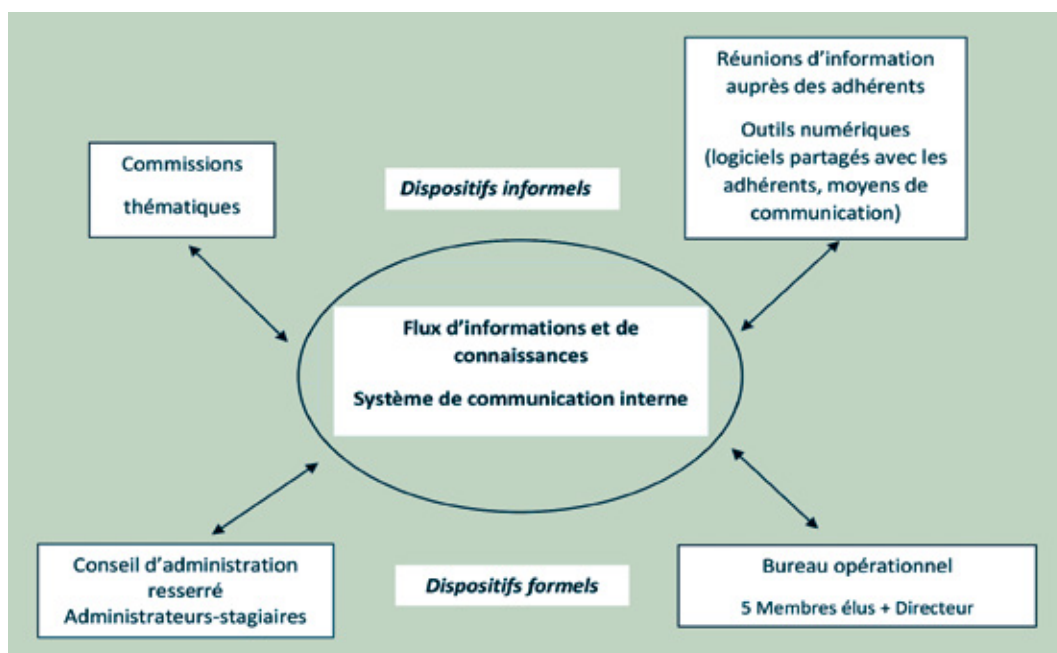
Nous venons de voir combien les pratiques managériales de la coopérative vinicole Dom Brial ont évolué au fil des décennies et ont permis, par leur caractère souvent pionnier (orientation marché, assurance qualité, cahiers des charges orientés développement durable), d'aboutir à des innovations marquantes en matière de gouvernance.

Ce système, basé sur une optimisation des flux d'informations et de connaissances, repose sur des dispositifs à la fois formels (car statutaires), mais aussi de plus en plus informels (car cognitifs et partenariaux). Il peut être schématisé comme présenté dans le schéma ci-dessous.

Ces innovations organisationnelles au niveau de la gouvernance interagissent positivement avec la montée en puissance des pratiques durables, et notamment celles liées au label « Vignerons en développement durable » (VDD). On peut ainsi citer les propos d'un adhérent sortant d'une réunion VDD et déclarant : « Nous, on a l'impression que Dom Brial est en retard de dix ans et, quand je sors de là, j'ai l'impression que Dom Brial est en avance de dix ans ! »

À n'en pas douter, cette cave est révélatrice de l'intérêt d'une gouvernance évolutive, qui se veut innovante et au service de la durabilité de l'entreprise coopérative ainsi que des exploitations qui la constituent. ■

### Une gouvernance participative basée sur le partage des connaissances



Source: Les auteurs

## Bibliographie

- Ceccaldi, V. (2016), « L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE) : retour sur expérience d'une petite cave coopérative vinicole », *Innovations*, (2), 143-162.
- Filippi, M. (2013), « Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative ». in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. & Mauget R. (Eds), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*. Bruxelles (B) : Ed Larcier, 141-204.
- Saisset, L.-A. (2016), « La gouvernance des entreprises coopératives agricoles : fondements et mutations profondes », In Lubello P., Falque A., & Temri L. (Eds.), *Systèmes agroalimentaires en transition*. Versailles (FRA) : Ed. Quae., 35-50.
- Touzard, J.-M., Coelho, A., Hanin, H. (2008), « Les coopératives vinicoles : une analyse comparée à l'échelle internationale », *Bulletin de l'OIV*, vol. 81, n° 929-930-931, 381- 403.



# SCIC Terre Adonis, une articulation innovante d'une pluralité d'acteurs au service du renouvellement des générations en agriculture

**Frédéric Cordier**

La Coopération Agricole Sud – SCIC  
Terre Adonis

## LE TÉMOIGNAGE D'UNE ÉVOLUTION DES MENTALITÉS

<sup>1</sup> Coop de France Alpes-Méditerranée est devenue La Coopération Agricole Sud au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

## LE FONCIER : UN VÉRITABLE ENJEU EN RÉGION PROVENCE- ALPES-CÔTE D'AZUR

Parler d'innovation s'agissant du foncier agricole et des coopératives peut sembler de prime abord une gageure. Quoi de plus permanent que la terre, quoi de plus ancré et persistant que la propriété du foncier ? Au travers de la SCIC Terre Adonis, on découvre que les choses peuvent néanmoins se réinventer.

La mise en œuvre d'un dispositif collectif de portage du foncier Terre Adonis sous forme de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), initié par Coop de France Alpes-Méditerranée<sup>1</sup> (CDF AM) et la SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural) PACA, avec le soutien de la Région Sud témoigne d'une évolution des mentalités. Il ne s'agit pas ici d'une trouvaille, d'une invention, ni d'une découverte ou d'une création : d'autres SCIC ont précédé Terre Adonis, y compris dans le monde coopératif et de nombreuses expériences sur l'installation existent, dont nous nous sommes nourris

Coop de France Alpes-Méditerranée travaille depuis 2011 sur le thème du foncier, du fait de l'acuité du problème en région Provence-

pour imaginer ce projet. En quoi cette expérience est-elle une innovation ? La spécificité de ce projet réside dans la modification de la relation qu'ont les coopératives agricoles avec leur environnement, et plus précisément, d'une nouvelle attitude sur le sujet du foncier et du renouvellement des générations pour les coopératives agricoles qui témoigne d'un réel changement d'approche. C'est la tentative d'implication des différentes catégories de sociétaires qui sont mobilisés au sein de cette SCIC qui nous semble significative de cette nouvelle orientation sur ce sujet.

Alpes-Côte d'Azur : la pression foncière importante entraîne une concurrence accrue sur les terres, et contribue à la diminution

continue des surfaces apportées aux coopératives. L'impact est important sur les équilibres structurels des coopératives agricoles, notamment sur les domaines commerciaux (pérennité de l'offre commerciale, instabilité d'approvisionnement) et économiques (outils de transformation devenant surdimension-

nés, renchérissement des coûts de revient de production. En effet, en viticulture, on estime que les charges fixes représentent environ 85 % du total des charges : une diminution de 10 % des volumes entraîne une augmentation des charges unitaires de l'ordre de 9 %).

## QUELLE LÉGITIMITÉ DE L'ACTION DES COOPÉRATIVES SUR LE FONCIER ?

La légitimité des coopératives à intervenir sur ce thème a été une première phase, qui a abouti à la prise de position du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) qui encadre et limite le champ d'action des coopératives, mais ce faisant l'autorise. (« L'enjeu du foncier agricole : quel rôle de l'outil coopératif ? ». Rapport HCCA, 2014 <https://www.hcca.coop/Documents%20partages/L%27enjeu%20du%20foncier%20agricole.pdf>

En région, le Comité « foncier » puis le conseil d'administration de Coop de France Alpes-Méditerranée ont préconisé la mise en place d'une charte éthique et d'une procédure concernant l'achat de foncier par les coopératives ou leur filiale et l'attribution de leur exploitation à un coopérateur. Les points fondamentaux, cohérents avec les préconisations du HCCA, sont l'orientation vers des dispositifs de portage du foncier. L'objectif

est que le coopérateur rachète les terres en fin de période de portage, et non que la coopérative accumule du foncier. À ce titre, chaque coopérative doit mettre en place une procédure interne d'appel à projet ouvert à tous les coopérateurs et recourir au Comité technique départemental SAFER pour le choix définitif de l'exploitant parmi les candidats.

Deux points de blocage persistaient : l'articulation de l'engagement coopératif avec la durée du portage, et le financement. Sur le premier point, le recours à la SAFER et la mise en place de cahiers des charges SAFER pouvant prévoir des clauses en ce sens nous ont paru intéressants. Le travail sur le financement a été plus long et a abouti à la nécessité de s'appuyer sur un « capital patient et peu onéreux ».

## RECOURIR À UN « CAPITAL PATIENT ET PEU ONÉREUX »

Dans un premier temps, la Région Sud a mis en place, entre autres, un dispositif expérimental de soutien à l'achat de foncier pour les coopératives via une subvention de 10 % de l'achat. Mais ce dispositif efficace et utilisé pendant trois ans par une quinzaine de coopératives, n'est pas cofinancé avec des ressources FEADER, et a été depuis supprimé.

Un nouvel outil de financement de portage a été signé entre Coop de France Alpes-Méditerranée, la SAFER PACA et le Crédit Agricole, permettant un portage par la SAFER ou les coopératives sur financement *in fine* du Crédit Agricole, avec constitution d'épargne pour le rachat par le coopérateur. D'autres pistes de travail ont été abordées, parmi lesquelles le financement « citoyen »

par des particuliers intéressés par des projets coopératifs à dimension sociétale (SCIC locales avec crowdfunding). Le modèle des GFA investisseurs nous a également semblé intéressant, mais assez fortement lié à des produits de prestige, dépendant de l'attractivité des mesures de défiscalisation et posant la difficulté de commercialisation des parts.

Ces investigations ont renforcé les liens entre CDF AM et la SAFER PACA, toujours avec le soutien de la Région Sud, avec la volonté de mutualiser une structure de financement de portage foncier, en le proposant à des entreprises et à des collectivités territoriales.

## UN PROJET DE SCIC NÉCESSITANT DES ÉVOLUTIONS PROFONDES

La première évolution importante pour le conseil d'administration de CDF AM a été d'accepter l'ouverture des bénéficiaires à toute personne physique porteur de projet agricole, coopérateur ou non. Le partenariat avec une structure telle que la SAFER, à vocation publique et sans possibilité de cibler ses interventions sur un public ou un autre, impose d'accepter des contraintes.

La seconde évolution réside dans la nature plurielle des acteurs de ce projet. La recherche de financements dédiés à l'installation nécessite une grande ouverture sur des structures que le monde agricole n'a pas forcément l'habitude de solliciter ou les moyens d'intégrer dans un tour de table. Il s'agit de créer les conditions d'un accueil de plusieurs horizons dans une même structure pour un même objectif.

C'est la raison pour laquelle le choix du support de notre action s'est porté sur la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui permet d'organiser ce multipartenariat. Les catégories d'associés prévoient les bénéficiaires, les fondateurs, les collectivités publiques, les partenaires privés et les salariés de la SCIC (ou à défaut de salariés les porteurs de service).

Cette richesse est aussi une complexité : les cultures peuvent être très éloignées, les habitudes de travail, les intérêts également. La rédaction des statuts, notamment sur l'organisation de la gouvernance, est une étape très importante, avec des équilibres à trouver entre collégialité et maîtrise de la démarche. Ce multisociétariat peut rebuter certains acteurs, qui veulent garder le contrôle de la décision, ou craignent une paralysie sur les décisions à prendre. Ce risque est réel, mais il peut être encadré par les choix de gouvernance, avec les collèges de vote et la

constitution d'un conseil coopératif doté de pouvoir décisionnel. Par ailleurs, pour limiter la dilution des décisions, la SCIC Terre Adonis ne s'adressera pas aux particuliers, contrairement à des SCIC déjà en place qui sont plus dans cette orientation (SCIC locales). En ce sens, on peut parler de Terre Adonis comme d'une « méta scic », support possible d'autres initiatives de formes plus classiques. On peut par exemple imaginer qu'une structure locale (GFA, SCIC locale, association) puisse drainer les fonds de particuliers (famille, coopérateurs, salariés de coopérative) et adhérer à Terre Adonis pour compléter le financement avec d'autres acteurs plus structurels.

À l'inverse, l'utilisation d'une pondération des voix pour garantir une stabilité dans les objectifs et l'éthique originelle peut être perçue comme une atteinte à l'égalité des coopérateurs entre eux.

Les banques peuvent pour certaines être également réticentes à voir s'ouvrir un dispositif de financement non bancaire, dédié notamment à rendre possible des installations qui n'ont pas été jugées possible sous forme classique de prime abord.

Enfin, les craintes exprimées le plus souvent concernent la traçabilité des financements pour garantir l'allocation des fonds débloqués par le sociétaire au projet qu'il a sélectionné, et la mutualisation des risques malgré ce fléchage des investissements.

Ces difficultés existent, et nécessitent de créer un espace de concertation à différents niveaux. Ici encore, l'innovation ne porte pas sur la nouveauté de ce dispositif, déjà existant, mais sur la nature des associés réunis par la SCIC.

## UN DISPOSITIF DÉMARRÉ EN 2019 AVEC DÉJÀ DES RÉALISATIONS CONCRÈTES

Dans le cas du premier dossier traité, l'installation de deux agriculteurs sur une production de jasmin s'est appuyée sur la Mairie de Grasse, soucieuse de préserver sur son territoire une activité agricole liée à son histoire, et potentiellement sur la Maison Dior client

de cette production et à la recherche d'une qualité très spécifique.

Le second dossier en cours concerne l'installation d'un jeune viticulteur sur une surface de 9 ha en Côtes-de-Provence, et s'appuie sur la Coopérative Guilde des Vignerons



**Collaborer pour porter les projets**

du Cœur du Var et sur l'Union Estandon Vigneron à laquelle elle adhère. L'objectif de ces structures au-delà du thème du renouvellement des générations, est de conforter l'équilibre d'une coopérative de petite dimension mais ancrée dans le territoire, ainsi que l'approvisionnement de l'Union de commercialisation dans un produit très recherché.

L'appui de ce tissu coopératif rencontre le projet individuel de ce jeune agriculteur, qui ne pourrait pas s'installer sans cela.

D'autres projets sont en germe, notamment avec la Métropole Aix-Marseille-Provence sur une installation maraîchère en zone périurbaine.

### **UN DISPOSITIF INNOVANT QUI NÉCESSITE LA CONSTITUTION D'UN ÉCOSYSTÈME TOTALEMENT ORIENTÉ SUR LE PROJET**

Le renouvellement des générations en agriculture passe par la création ou la reprise d'exploitation. C'est avant tout une affaire de synchronicité entre la libération d'une exploitation ou d'un foncier, et le désir d'un porteur de projet.

La création de la SCIC Terre Adonis correspond à la volonté de se doter d'outils mobilisables pour faire face à ce défi. Elle n'est pas la seule solution disponible, et se veut être un outil de subsidiarité : elle n'intervient que dans les cas où les financements classiques, notamment bancaires, sont défaillants.

Elle correspond à une capacité de mobiliser et d'impliquer différents partenaires en articulant leurs moyens, leurs expertises, leurs métiers au profit de projets humains

qui feront vivre les filières et les territoires demain.

Si innovation il y a, elle repose sur cette nouvelle approche, difficile et perfectible, qui concilie intérêts publics et intérêts privés, enjeux collectifs et projet personnel, bien commun et propriété personnelle. Enjeu nous semble-t-il d'actualité...

Le principal enseignement de cette expérience nous semble être *in fine* l'importance de la constitution d'un écosystème totalement orienté sur le projet. Cela suppose de clarifier le plus rapidement possible les intentions des sujets porteurs du projet, et de bien définir les cibles, objets d'attention du projet, afin de maintenir, avec la richesse d'un multi-partenariat, une cohérence de projet. ■

# En quoi les groupements d'employeurs coopératifs impactent-ils la gouvernance des Cuma ?

**Franck Thomas**  
Directeur adjoint FNCuma

**Barbara Tiriou**  
Juriste FNCuma

La mise en place des nouveaux modèles de statuts de la coopération agricole le 12 mai 2017<sup>1</sup> organise la façon dont – aujourd'hui – les coopératives agricoles peuvent exercer pleinement et sans limitation une activité de groupement d'employeurs : il s'agit là d'une évolution significative du statut coopératif de ces dernières années. Néanmoins, la portée de cette innovation juridique n'a pas été encore pleinement analysée. En particulier, sans être bouleversée, la gouvernance coopérative se trouve modifiée par ces dispositions. Regards sur cette évolution législative et ses impacts.

Didier Langlais, ouvrier agricole recruté par la Cuma Villa Tavelis, est reconnu pour ses connaissances pointues sur la vigne, son expérience de tractoriste confirmé et sa polyvalence<sup>2</sup>. Aujourd'hui, ses heures journalières sont réparties en fonction des engagements et des besoins des membres de la coopérative. Rendu possible par la Loi Travail de 2016 qui permet d'intégrer la fonction « groupement d'employeur » au sein de la Cuma, cet emploi partagé se matérialise par un contrat de travail unique.

À l'initiative de cette embauche, Bénédicte Bonnet explique : « Je voulais pouvoir faire souffler mon père à la retraite qui continue de m'accompagner. Et puis, avec la pression sociale et environnementale, on a plus de travail du sol à réaliser », notamment du désherbage mécanique. Incapable de supporter le coût d'un-e salarié-e à temps plein, elle

propose aux autres membres de la Cuma de partager les frais, avec un principe simple : chacun paiera au prorata des heures utilisées.

Aujourd'hui, rendez-vous est donné chaque fin de mois : les membres de la Cuma se réunissent pour discuter et préparer les semaines à venir. « Cela nous permet aussi de faire le point sur les heures qui ont été faites, de les vérifier avec les autres adhérents. »

« Pour moi, c'est une découverte », observe Didier Langlais. « Avant, je n'avais jamais travaillé que pour un seul employeur. » Maintenant, avec un seul contrat de travail, « je vais quand même en avoir cinq d'un coup c'est nouveau. Ce qui a changé, c'est l'organisation du travail, le fait de planifier en avance. C'est un avantage car ça me permet de m'organiser aussi. »

<sup>1</sup> Arrêté du 28 avril 2017 publié au Journal Officiel le 11 mai 2017.

<sup>2</sup> Extrait de « Chacun paie au prorata des heures du salarié », décembre 2018, Entraid Bourgogne Franche Comté, Matias Desvernois.

Côté employeur, cette première expérience concluante a donné des ailes à la Cuma pour mutualiser aussi l'embauche de saisonniers. « La Cuma nous permet de répartir et d'avoir des renforts en générant un seul contrat pour plusieurs adhérents », se réjouit l'agricultrice.

Cette expérience est aujourd'hui permise par une évolution importante du droit coopératif en 2016 reconnaissant aux coopératives agricoles la possibilité d'avoir leur propre activité de groupements d'employeurs en leur sein.

## RAPPELS HISTORIQUES – ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES

En effet, le législateur des années 1980 n'envisageait qu'une seule forme juridique pour les groupements d'employeurs : la forme association Loi 1901. Il avait prévu néanmoins que les employeurs adhérents partagent la responsabilité des dettes sociales du groupement et soient responsables des conditions de travail du personnel mis à disposition.

Si le groupement d'employeurs est historiquement structuré en association, il peut, depuis la Loi Dutreil en faveur de PME PMI votée le 13 juillet 2005, se constituer aussi sous la forme d'une société coopérative. Pour autant, le secteur agricole avait été évincé de cette possibilité. Néanmoins, une exception avait été introduite pour les coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma) par la Loi d'orientation agricole du 5 janvier 2006 : les Cuma étaient alors les seules coopératives agricoles à pouvoir por-

ter une activité de groupement d'employeurs en complément de leurs autres activités. (Cependant, la masse salariale affectée à cette activité devait rester minoritaire.)

Depuis la Loi Travail du 8 août 2016, les limites fixées aux coopératives agricoles ont été levées : elles sont des groupements d'employeurs à part entière, sans plus de limitation. Cette activité d'un groupement d'employeurs consiste en la mise à disposition de salarié-es auprès de ses associés coopérateurs. Cette activité, forcément à but non lucratif, est réservée aux seuls associés coopérateurs (les tiers non associés n'ont pas accès à cette activité, même si la dérogation à l'exclusivisme a été actée dans les statuts). En outre, et en l'état actuel du droit, les collectivités territoriales n'ont pas accès à ce service (même comme associés coopérateurs).

## REPÈRES JURIDIQUES SUR LA MESURE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS COOPÉRATIF

En quelques mots, la mise à disposition de personnel sous forme d'un groupement d'employeurs coopératif se caractérise – comme pour les groupements d'employeurs associatifs – par trois éléments cumulatifs :

- le prêt des services d'un-e salarié-e ;
- une rémunération de ce service calculée en fonction de la durée de la mise à disposition et de la qualification du(de la) salarié-e ;
- un-e salarié-e placé-e sous la seule autorité et sous la responsabilité de l'utilisateur.

Ce service, par nature, ne peut donc pas comprendre la fourniture de matériel et/ou l'encadrement du/de la salarié-e par la Cuma pour l'exécution de la tâche. Par conséquent, la mise à disposition de personnel est une relation qui va générer la conclusion de deux contrats :

- 1. un contrat de travail entre l'employeur (la Cuma groupement d'employeurs) et le-a salarié-e ;
- 2. un contrat de mise à disposition de personnel entre la Cuma groupement d'employeurs et l'utilisateur.

Il n'y a donc pas de contrat entre le-a salarié-e et l'utilisateur.

La Cuma qui souhaite être groupement d'employeurs doit impérativement adopter dans ses statuts l'option de « Groupement d'Employeurs », selon une rédaction-type validée par le Haut conseil de la coopération agricole. L'adoption de cette option doit se faire dans le cadre d'une assemblée générale extraordinaire avant le démarrage de l'activité. Dans ce cadre, les règles de responsabilité concernant les dettes sociales doivent être précisées.

## **GROUPEMENT D'EMPLOYEURS COOPÉRATIF : CE QUE CELA CHANGE AU REGARD DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS**

Le groupement d'employeurs coopératif est souvent perçu comme une extension aux coopératives de ce qui était prévu pour les groupements d'employeurs associatifs. C'est en partie vrai. Cependant, cette extension produit des différenciations notables entre les deux formules, sans doute insuffisamment documentées à ce jour :

### **a. Une activité "groupement d'employeurs" qui n'est pas unique**

La singularité de cette ouverture du groupement d'employeurs au secteur coopératif est de permettre cette activité au sein de coopératives existantes. Ainsi, à l'inverse des groupements d'employeurs associatifs, un groupement d'employeurs coopératif n'a pas pour objet unique la mise à disposition de personnel. Dans une Cuma par exemple, la coopérative poursuit son activité historique de mise à disposition de matériels agricoles à ses adhérents ou de services complets (fourniture du matériel et du personnel nécessaire), et peut ajouter – si elle le souhaite – une activité de mise à disposition de salarié-es (sans matériel). Aussi, la Cuma peut recruter des salarié-es soit pour les affecter exclusivement à son activité de groupement d'employeurs, soit pour les affecter à la fois à cette activité et à ses autres activités.

### **b. Les règles coopératives pour gérer l'activité "groupement d'employeurs"**

Une Cuma qui intègre une activité de groupement d'employeurs reste une structure régie par des règles coopératives. Par conséquent, l'activité de groupement d'employeurs est conduite par les règles habituelles de gestion des coopératives, qui peuvent se distinguer des règles des groupements d'employeurs associatifs :

- la règle de l'engagement d'activité : dans une Cuma, l'agriculteur s'engage à utiliser un service sur une durée et un volume d'activité. Cette pratique est transférée sur la mutualisation de l'emploi, où chaque utilisateur s'engage à recourir sur son

exploitation au salarié-e pour un nombre d'heures déterminé sur une certaine durée. Cet engagement d'activité peut même se formaliser sous la forme d'un "bulletin d'engagement" ;

- la règle de prise de capital social : dans une Cuma, l'agriculteur souscrit un capital social de façon proportionnelle à l'engagement d'activité convenu avec la coopérative agricole. Cette pratique est également appliquée à l'activité de groupement d'employeurs.

### **c. Convention collective des salarié-es de la coopérative**

La coopérative a sa propre activité, et déjà souvent sa propre convention collective distincte de celle de ses adhérents. Or, dans un groupement d'employeurs s'applique normalement la convention collective des adhérents lorsque ceux-ci relèvent du même champ conventionnel. Dans ces conditions, la cohérence de la politique des ressources humaines de la coopérative peut être malmenée, sauf à considérer (ce qui est parfois le cas dans la pratique) que s'applique seulement la convention collective applicable à la coopérative.

### **d. Un affectio societatis différent**

L'affectio societatis (ce qui motive plusieurs personnes physiques ou morales à s'associer) d'un groupement d'employeurs associatif et celui d'une coopérative portant une activité de groupement d'employeurs sont en partie différents. Dans une coopérative :

- comme dans une association, l'activité est réservée à des adhérents mais pour la coopérative agricole ceux-ci doivent réunir des conditions d'adhésion bien déterminées et limitatives (des agriculteurs principalement qui décident de mutualiser une partie de leurs moyens de production) ;
- en outre, et surtout, l'activité de groupement d'employeurs ne détermine pas à elle seule le lien entre les adhérents et la coopérative agricole, la coopérative développant une autre activité vers ses adhérents que celle de groupement d'employeurs

(pour les Cuma, la mise à disposition de matériels et/ou la prestation de services complets "chauffeurs + matériels").

### **e. La possibilité d'avoir des associés non coopérateurs salarié-es**

On pourrait également imaginer utiliser ce que prévoient les statuts coopératifs en

termes d'associés non coopérateurs pour intégrer des salarié-es dans la gouvernance de la coopérative, ce qui n'est pas explicitement prévu dans les groupements d'employeurs associatifs.

## **GROUPEMENT D'EMPLOYEURS COOPÉRATIF : CE QUE CELA MODIFIE DU POINT DE VUE DE LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE**

### **Simplification**

L'un des arguments défendus par la fédération nationale Cuma en 2006 pour bénéficier des dispositions de groupement d'employeurs portait sur la gouvernance des structures de mutualisation de moyens entre agriculteurs. Le fait de pouvoir intégrer cette activité de groupement d'employeurs au sein même d'une Cuma, déjà habituée à gérer sous forme collective des matériels, des chantiers, etc., était avancé comme une mesure de simplification : un seul conseil d'administration et un seul bureau pouvaient alors endosser la gestion à la fois de matériels et salarié-es partagés. Ainsi, cette disposition "groupement d'employeurs coopératif" reste une réelle mesure de simplification de la gouvernance des structures de mutualisation de moyens de proximité en agriculture.

### **Responsabilité complémentaire des adhérents**

Dans une coopérative, la responsabilité financière de l'adhérent est limitée à hauteur de deux fois le montant de son apport en capital social. Or, dans les groupements d'employeurs, une responsabilité solidaire des adhérents est instituée concernant les créances des salarié-es et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Pour les Cuma qui ont une activité de groupement d'employeurs, l'article 55 des statuts règle alors de façon nouvelle cette question : les adhérents sont solidairement responsables des dettes du groupement d'employeurs à l'égard des salarié-es et des organismes créanciers de cotisations obligatoires. Néanmoins, par dérogation,

les statuts peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers. Dans ce cadre, la FNCuma conseille de limiter cette répartition aux seuls utilisateurs de l'activité de groupement d'employeurs. Ainsi pour les Cuma, deux régimes de responsabilité vont s'articuler.

### **Une responsabilité "employeurs" partagée avec les adhérents**

L'une des questions majeures introduites par l'activité groupement d'employeurs est la modification des régimes de responsabilités entre la coopérative et l'adhérent :

- lorsqu'une Cuma salarie un chauffeur et réalise par exemple la moisson pour ses adhérents, elle est considérée comme un prestataire de services, responsable alors de la totalité du service qu'elle fournit vis-à-vis de son adhérent (et des éventuels dommages causés au tiers). Par ailleurs, vis-à-vis du(de la) salarié-e, elle est seule responsable de la mise en œuvre et du respect du droit du travail ;
- lorsqu'une Cuma est groupement d'employeurs, qu'elle salarie une personne qu'elle met à disposition de ses adhérents sans matériel, la répartition des responsabilités entre la Cuma et l'adhérent est différente, puisque l'adhérent endosse une partie de cette responsabilité :
  - . l'associé coopérateur bénéficiaire est responsable des conditions matérielles dans lesquelles le-a salarié-e exécute son travail (ce qui a trait à la durée du travail, au travail de nuit, au repos hebdomadaire et des jours fériés et surtout



à l'hygiène et à la sécurité). Il a la responsabilité de donner au/à la salarié-e les consignes lui permettant d'exécuter correctement son travail. Il sera responsable des éventuels dommages causés dans ce cadre ;

pour autant, il n'exerce pas de pouvoir disciplinaire sur le-a salarié-e mise à disposition (le pouvoir disciplinaire demeure une prérogative de la Cuma employeuse). La Cuma reste l'employeur du/de la salarié-e.

La coexistence de ces deux régimes de responsabilités au sein de la même coopérative suppose un règlement intérieur qui précise pour chacun le cadre dans lequel il intervient, car en pratique, les frontières entre ces deux régimes peuvent rester floues.

### **Un projet et une gouvernance Cuma modifiés**

Plus spécifiquement encore, l'activité de groupement d'employeurs en Cuma modifie en profondeur le projet de la Cuma, et donc

sa gouvernance : quand le chiffre d'affaires moyen d'une Cuma est de 60 000 euros, quand 1 615 Cuma en France (sur 11 740) emploient de la main-d'œuvre, il faut bien percevoir que l'arrivée d'un-e salarié-e dans cette organisation de proximité qu'est une Cuma n'est pas une donnée accessoire ! Cette arrivée modifie le projet et même la gouvernance d'une Cuma qui devient employeur de main-d'œuvre.

Enfin, cette disposition de groupement d'employeurs coopératif témoigne de la capacité du statut juridique des coopératives à incorporer de nouvelles possibilités qui – loin d'en banaliser les pratiques – enrichissent le potentiel de coopération entre agriculteurs. Néanmoins, pour construire ce corpus de règles coopératives forcément singulières, il convient d'investir davantage encore dans une ingénierie juridique spécifique du droit coopératif et du droit du travail appliqué aux coopératives. ■

## **À lire également**

*L'intérêt de la forme juridique scic pour les groupements d'employeurs*, Caroline André, Marina Bertrel et Cédric Ruellan, RECMA, 2016/2, N° 340, pages 36 à 51.

# CONCLUSION



**Daniel CHÉRON**  
**Président du HCCA**  
**(haut conseil de la coopération agricole)**

La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi «PACTE») a remis au goût du jour un concept difficile à définir : l'intérêt social de l'entreprise. On peut le décrire comme l'intérêt propre de la société, personne morale, transcendant ainsi l'intérêt strict des associés. Il constitue une forme d'impératif de conduite pour les dirigeants qui impose de respecter un intérêt supérieur à un intérêt particulier. Il combine différents critères à prendre en compte par les instances de décision : l'intérêt des associés bien sûr mais aussi la valeur pour les parties prenantes. Il met en exergue la cohérence des décisions avec le projet d'entreprise et prend en compte un point fondamental : la pérennité de l'organisation.

Les salariés viennent en premier chef parmi les parties prenantes. Leur engagement dépend largement de la manière dont la gouvernance les considère. Mais d'autres parties sont aussi concernées par l'évolution de l'entreprise parmi lesquelles les clients, les fournisseurs, les partenaires ou les acteurs du territoire.

La loi PACTE invite tout dirigeant de société, indépendamment de sa taille à prendre en considération les enjeux sociétaux et environnementaux sous-jacents aux décisions de gestion qu'il entend diligenter.

Les coopératives sont-elles, par leurs statuts particuliers, adaptées à cette «révolution» du capitalisme qui ne considère plus le profit comme l'unique critère de décision pour les dirigeants ?

La gouvernance d'une coopérative, par l'organisation et le fonctionnement de ses instances de décision, apporte un élément de réponse. Les administrateurs, élus par les associés et partageant les mêmes motivations ont une compréhension bien meilleure de leurs attentes.

Ainsi dans une coopérative agricole, le conseil d'administration, composé d'agriculteurs, joue un rôle central. Et le résultat financier de la coopérative est loin d'être un critère unique dans l'appréciation de la performance de la gouvernance, la «raison d'être» de la coopérative étant avant tout de créer de la valeur pour ses membres.

La réalisation du projet coopératif, la pérennité de l'organisation sont donc des repères importants pour juger de la qualité de la gouvernance. Les salariés sont au cœur du dispositif, en contact étroit avec les associés et mobilisés pour répondre au mieux à leurs attentes.

Les autres parties prenantes sont aussi essentielles dans l'efficacité du dispositif. Ainsi dans les coopératives agricoles, l'objectif est d'assurer la meilleure valorisation de la production et la

construction de filières jusqu'au client final est déterminante. Les fournisseurs d'intrants jouent aussi un rôle majeur dans la performance durable des exploitations agricoles et les réseaux d'expérimentation des produits sont des sources d'information importantes pour appréhender la satisfaction des agriculteurs.

Les coopératives apparaissent donc comme des structures modernes bien adaptées à la prise en compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Paradoxalement la participation des associés aux assemblées générales reste trop souvent faible. C'est pourtant le cœur du dispositif et l'élection des administrateurs, représentative de la diversité des associés, est un acte essentiel parmi les bonnes pratiques de gouvernance.

Ce constat est d'autant plus regrettable quand les jeunes générations ne se sentent pas vraiment concernées. L'organisation peut leur paraître trop lourde et trop éloignée de leurs préoccupations quotidiennes. À l'heure du numérique, elles sont de plus en plus entrepreneurs et préfèrent l'esprit « start-up » où chacun devient acteur de son destin.

Les coopératives sont donc face à un double challenge :

- remettre en avant l'esprit coopératif où le collectif est plus fort que la somme de comportements individuels ;
- s'inscrire dans une démarche d'innovation permanente pour donner l'envie aux jeunes associés de participer à un challenge ambitieux.

De ce point de vue, l'engagement concret des membres dans leur coopérative est une formidable opportunité pour mieux appréhender les enjeux. Les commissions techniques, les groupes de travail, les formations proposées par la coopérative sont autant d'occasions pour progresser et apporter sa pierre à l'édifice.

Les plus motivés deviendront probablement administrateurs car ils en comprendront l'importance. C'est bien sûr la responsabilité de la gouvernance de détecter les talents de demain mais il faut savoir déployer un dispositif pour les faire « grandir ». La diversité des associés est une richesse et de ce point de vue la féminisation des conseils d'administration est une évidence.

Les coopératives sont des sociétés de personnes où chaque membre représente une voix quel que soit le capital investi. La coopération a, sur bien des points, une longueur d'avance sur la loi PACTE mais elle doit s'inscrire dans une démarche de pédagogie et d'innovation permanente pour rendre attractif un statut souvent mal appréhendé.

Ce document, élaboré par les équipes de la Coopération Agricole et de la FNCuma, a bénéficié des recommandations du comité scientifique d'évaluation commun à ces deux structures. Présidé par Benoît Lesaffre (Membre de l'Académie d'agriculture - Université Paris-Est, Premier vice-président honoraire), il étudie particulièrement nos actions de développement financées par le CASDAR.

Le comité éditorial est composé de Maryline Filippi, Université de Bordeaux-BSA, Damien Rousselière, Agrocampus Ouest, Christophe Pinard, ministère de l'Agriculture, et Louis Antoine Saïssset, Montpellier SupAgro.

Vos contacts si vous souhaitez proposer des articles :

Françoise Ledos à La Coopération Agricole [fledos@lacoopagri.coop](mailto:fledos@lacoopagri.coop)

et Hervé Bossuat à la FNCuma [herve.bossuat@cuma.fr](mailto:herve.bossuat@cuma.fr)



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.

ISSN : 2680-1345 - numérisé : 2680-3089 | LES CAHIERS DU DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF N° 5 | 43 RUE SEDAINÉ 75011 PARIS | CONCEPTION ET RÉALISATION : EDITA, TOURS



43, rue Sedaine - CS 91115 - 75538 Paris Cedex 11  
Tél. 01 44 17 57 00 - Fax. 01 48 06 52 08

[www.lacooperationagricole.coop](http://www.lacooperationagricole.coop)

[www.cuma.fr](http://www.cuma.fr)