



UFR Droit, Économie et Administration - Metz
Année universitaire 2012-2013

**Les coopératives agricoles françaises peuvent-elles
rester concurrentielles tout en conservant leurs
finalités sociales ?**

Présenté pour l'obtention du
Master 2 Administration Économique et Sociales
Parcours « Économie Sociale et Solidaire »

Préparé sous la direction
De monsieur le professeur Florent ROEMER,
Maître de conférence à l'université de lorraine et codirecteur du M2 AES

Présenté et soutenu publiquement le
Mardi, 26 mars 2013

Par SCHOLTUS Mandy

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

L'Université n'entend ni approuver ni désapprouver les opinions émises dans ce document.
Elles doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DÉDICACE

À la mémoire de SCHOLTUS Marcel, mon grand père, homme dévoué à la cause coopérative.
Ancien agriculteur et Officier de l'ordre du Mérité agricole.

Président fondateur d'une coopérative laitière.

Il a dit dans un article publié à l'époque, cette phrase qui explique pourquoi il a décidé de fonder cette coopérative:

*« Le paysan travaille en individuel, on est toujours le concurrent du voisin. Il fallait trouver le moyen, de créer une unité entre nous.
Pour chez nous, je me suis dit qu'on y arriverait par la production laitière ».*

Il était fier que je choisisse de travailler sur un sujet comme celui-ci et également impatient de pouvoir lire mon travail. Il nous a malheureusement quitté avant que je puisse l'achever, le 1er janvier 2013.

« Papy, aujourd'hui ce mémoire terminé, mes pensées vont vers toi. J'aurais été fier de pouvoir te faire lire mon travail, tu m'aurais donné tes impressions et parlé pendant des heures de ton métier d'agriculteur que tu aimais tant ».

REMERCIEMENTS

Je tenais tout d'abord à remercier mon Directeur de mémoire, le Professeur Florent ROEMER, qui a bien voulu encadrer ce travail, pour la qualité de l'enseignement et de l'accompagnement qu'il a bien voulu nous faire bénéficier ;

Je remercie la coopérative LORCA de m'avoir permis d'assister à leur assemblée générale ;

À ma tante, Marie-José MAGAR pour sa relecture consciencieuse ;

À mes parents et mes soeurs, pour tout.

SOMMAIRE

DÉDICACE.....	4
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
GLOSSAIRE.....	7
INTRODUCTION.....	8
<u>PARTIE I : L'ANCRAGE TERRITORIAL DES COOPÉRATIVES AGRICOLES...</u>	15
SECTION 1 : SPÉCIFICITÉS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES	17
A. Le paysage français des coopératives agricoles et leur fonctionnement	
B. Les valeurs au centre du modèle de gouvernance des coopératives	
C. La coopérative et ses membres	
SECTION 2 : LA LÉGITIMITÉ DES GROUPES COOPÉRATIFS SUR LE MARCHÉ DE LA PROXIMITÉ	31
A. Une présence des groupes coopératifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur	
B. Des principes d'ancrage territorial au produit AOC	
C. Les stratégies pour tirer parti des opportunités du marché de la proximité	
<u>PARTIE II : L'INTERACTION DES LOGIQUES COOPÉRATIVES ET DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT.....</u>	40
SECTION 1 : LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FACE AUX GRANDES MUTATIONS	41
A. La nécessité de s'adapter aux bouleversements de la filière agricole	
B. Les mutations du contexte réglementaire	
C. Les mutations du contexte concurrentiel	
SECTION 2 : LES AXES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE ET LEUR INFLUENCE SUR LE MODE DE GOUVERNANCE	52
A. Une diversité de stratégies de développement	
B. Stratégies qui exigent un besoin croissant de ressources financières	
C. Les enjeux de gouvernance des groupes de plus en plus complexes	
CONCLUSION.....	66
ANNEXES.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	71

GLOSSAIRE

ACI	Alliance Collective Internationale
CFCA	Confédération Française de la Coopérative Agricole
CUMA	Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole
HCCA	Haut Conseil de la Coopération Agricole
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAC	Politique Agricole Commune
SICA	Société d'Intérêt Collectif Agricole
UCA	Union des Coopératives Agricoles

INTRODUCTION

« *Les coopératives sont un rappel à la communauté internationale qu'il est possible de poursuivre à la fois la viabilité économique et la responsabilité sociale* » Ban Ki-Moon, Secrétaire général des Nations. En déclarant l'année 2012 comme année internationale des coopératives, l'ONU vise à promouvoir ces entreprises collectives pour leurs contributions au développement socio-économique, à la sécurité alimentaire et au développement rural.¹ Cet événement a rassemblé plus de trois milles responsables de coopératives. Monsieur Benoit Hamon, ministre de l'économie sociale et solidaire a déclaré que « Cette forte mobilisation témoigne de la place originale des coopératives dans l'économie mondiale et leur capacité de résistance face à la crise ». En effet, les chiffres présentés montrent l'évolution du mouvement coopératif dans le monde. Cent millions de personnes travaillent pour des coopératives dont 20% sont des entreprises internationales. Plus d'un milliard de personnes sont membres d'une coopérative. En 1994, les Nations Unies ont estimé que les conditions de vie de 3 milliards de personnes (soit la moitié de la population mondiale) étaient améliorées grâce aux coopératives.²

En France, la coopération s'est développée parmi des classes laborieuses exploitées et luttant pour améliorer leurs conditions de vie très précaires. Le dynamisme de la coopération au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle était l'expression d'une culture de classe très forte, d'une identité collective, d'une classe certes exploitée mais largement solidaire. Cependant, dans les années 1960 la coopération est perçue comme d'abord « fille de la misère et de la nécessité », l'identité coopérative est à cette époque souvent perçue comme une contrainte plutôt que comme un avantage à valoriser. Mais c'est cette condition de nécessité qui a poussé, par une pression économique ou socio économique les gens à se serrer les coudes et à mettre sur pied des entreprises de type coopératif. C'est ce qu'explique Jacques DEFROUNY³ « On pourrait dire que si la coopération est fille de la nécessité, elle est aussi fille d'une identité collective ou d'une communauté de destin. La coopération est par essence,

¹ ONU, février 2010 rôle des coopératives dans le développement social, A/RES/64/136.

² www.un.org.fr, 2012 année internationale des coopératives

³ DEFROUNY (Jacques), *Pratique coopératives et mutations sociales* p.16. Collection l'harmattan, logiques sociales 269 pages.

faite d'initiatives économiques lancées sous la pression de besoins cruciaux et portées par un mouvement social soudé dans l'adversité ».

L'histoire du mouvement coopératif a été marquée par différentes phases et influencée par divers courants de pensées. On peut citer dans un premier temps **Charles Fourier** (1772-1837) qui par son idéal communautaire du « phalanstère » propose un mélange d'unité de production et de cadre de vie. Plus tard, **Charles Gide** (1847 - 1932), qui fut le dirigeant historique du mouvement coopératif français, le théoricien de l'économie sociale, le président du mouvement du christianisme social, et membre de la Ligue des droits de l'homme. Il fait la promotion, de la solution coopératiste en l'opposant à la solution socialiste : « Entre notre socialisme coopératif et le socialisme collectiviste, même le plus sympathique, il restera toujours cette différence essentielle que le premier est facultatif et volontaire tandis que le second est coercitif. » Il voit ces structures alternatives comme un moyen de s'affranchir des contraintes du système économique de l'époque. Le thème de coopération va se développer au cours des années 1860. Le régime bonapartiste qui établit jusque là une législation très restrictive à l'égard des formes collectives va assouplir sa position et va constituer une référence importante des réformateurs sociaux jusque dans les années 1920. À partir de l'année 1867 chaque mouvement coopératif va évoluer séparément, on assiste alors à un éclatement de statut coopératif en une multitude de statuts autonomes. Bien inspiré par les mêmes principes, chacun des mouvements va prévoir des règles de fonctionnement différent.

Les coopératives agricoles sont le résultat d'une création continue, elles sont apparues dans les faits bien avant d'être organisées et instituées par le droit. En effet, le besoin de se regrouper des agriculteurs s'est exprimé dans un premier temps par la constitution de syndicats, établis selon la loi du 21 mars 1884. Plus tard, ils vont recourir à la loi de 1901 sur les associations afin de se constituer en regroupements dans le but de stimuler le mouvement coopératif.⁴ L'insertion des principes coopératifs dans le droit français apparaîtra pendant la première moitié du XX^e siècle, dans **un décret du 11 février 1939**. Celui-ci va codifier les dispositions antérieures formant ainsi le statut juridique et fiscal des sociétés coopératives agricoles et de leurs unions.

La loi du 10 septembre 1947 « portant statut de la coopération » sert de cadre législatif de référence à l'ensemble des coopératives : elle définit leurs règles générales de fonctionnement

⁴ TOUZARD et DRAPERI (2002). *L'insertion des principes de la coopération dans le droit coopératif français (1867-1947)* FONTAINE (J.) extrait « *Les coopératives entre territoire et mondialisation* » ; collection l'Harmattan. pp 37, 391 pages.

et d'administration par rapport aux autres formes d'entreprises. Cette loi vient compléter la loi générale, en y apportant des aménagements, des dérogations, et des suppléments. Elle se compose d'un ensemble de textes particuliers à chaque catégorie de coopérative.

Dans les années 1960, la mise en place d'une coopération recherchant l'efficacité économique a succédé à un modèle coopératif familial et traditionnel. Avec la **Loi d'orientation agricole du 5 août 1960** qui précise à son article 38 que « le gouvernement devra déposer devant le Parlement [...] un projet de loi modifiant le décret [...] du 5 février 1959 relatif à la coopération agricole, en la complétant par des dispositions concernant les sociétés d'intérêt collectif agricole, afin d'adapter conjointement le régime des coopératives agricoles et celui des sociétés d'intérêt collectif agricole ». Cela a pour objectif d'adapter la législation aux exigences économiques et sociales d'une agriculture moderne. Elle sera suivie et complétée par une **loi de 1962 sur l'organisation économique des producteurs** qui a pour objectif de faciliter l'organisation des producteurs en établissant des règles d'engagement et de fonctionnement acceptées par les adhérents, pour faciliter la gestion des marchés. Elle a également pour objectif d'aider à sectorialiser l'agriculteur en constituant des filières, des secteurs et des marchés, afin d'être plus compétitif.

Dix ans plus tard, loi de 1972 va créer le statut de coopérative agricole, qui permet le maintien d'un modèle dual de l'agriculture française. L'objectif de cette loi est la conservation des avantages financiers et fiscaux des coopératives agricoles, en assouplissant les contraintes pour les coopératives qui vont choisir d'opter pour des formes commerciales. Cette loi s'inscrit dans une volonté politique de sauvegarde de petites exploitations et de préserver une occupation du territoire. Ainsi cohabitent des petites coopératives agricoles peu compétitives, avec l'émergence des groupes coopératifs agro-alimentaires.

Dans les années 1980, le secteur coopératif va perdre de son influence face aux pressions concurrentielles, à la fois avec la mise en place du marché européen et avec des firmes multinationales de l'agro-alimentaire qui acquièrent de plus en plus de part de marché. Cela va amener le gouvernement de l'époque à assouplir la législation. D'où la **loi de 1991-1992**, qui va doter les coopératives agricoles d'une législation plus adaptée, en leur permettant de développer des filiales. Les coopératives ont alors progressivement cherché à obtenir une taille critique en développant une stratégie de concentration via des filiations et des fusions.

Selon DRAPARI, « les coopératives ont longtemps été associées à une image, passiviste, tout comme les utopistes qui les avaient inspirées »⁵. C'est un mouvement économique puissant mais encore largement ignoré, aujourd'hui la coopération connaît un regain d'intérêt. On peut se demander pourquoi ? Peut-être est-elle perçue comme une solution face au décalage des valeurs de la société et celles de l'économie dominante ? Les coopératives obéissent à des principes de fonctionnement et des à valeurs spécifiques qui les différencient des sociétés commerciales. Ces principes de fonctionnement sont inscrits dans des textes de loi, tel que dans le livre V, titre II du Code Rural et dans la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Les coopératives agricoles doivent se conformer à des modèles de statuts homologués par le ministère de l'agriculture après avis du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) qui délivre un agrément lors de la création de la coopérative.

Il existe des coopératives dans le plupart des secteurs s'activité, avec des statuts divers. En France, en 2012 le paysage coopératif comptait 21 000 entreprises, regroupées dans différents secteurs. On distingue ainsi : Les coopératives d'entreprises dont les associés sont des entrepreneurs tel que dans les coopératives agricoles, les coopératives maritimes, les coopératives d'artisans, etc. Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers ; les coopératives de productions ; les coopératives multisociétaires ; les banques coopératives. Au-delà de leurs différences de métier ces formes de coopératives partagent des principes coopératifs identiques. Des textes internationaux définissent ces principes coopératifs.

- La déclaration de l'Alliance Coopérative internationale de 1995 sur les principes et les valeurs coopératives ;
- La recommandation de l'Organisation Internationale du Travail de Juin 2002 sur la promotion des coopératives ;
- Le règlement sur la société coopérative européenne de Juillet 2003, transposé dans le droit français depuis Juillet 2008

L'identité coopérative édictée par la déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale de 1995 est réaffirmée au niveau national en octobre 2010 par la déclaration sur l'identité coopérative. « Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilités, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de

⁵ DRAPERI. (2002). La coopération face aux nouvelles attentes de la société ; extrait « *Les coopératives entre territoire et mondialisation* » ; collection l'Harmattan, P.77, 371 pages.

personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés ». ⁶ Cette déclaration énonce les principes coopératifs. Au nombre de sept, ces principes permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. On retrouve, l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, une autonomie et une indépendance, une éducation formation et information, coopération entre les coopératives et un engagement envers le milieu.

L'ensemble des entreprises coopératives affiche un poids socio-économique important en employant en 2012, près d'un million de salariés. On dénombrait 23,7 millions de membres (sociétaires, adhérents), pour un chiffre d'affaires de 288 milliards d'euros soit une augmentation de 5,1% depuis 2009. Le thème consacre de nombreux aspects et le secteur coopératif connaît de profondes mutations, en particulier dans le domaine de la coopération agricole, c'est sur cela que nous nous consacrerons. À la différence d'autres mouvements coopératifs la coopération agricole n'apparaît peut-être pas comme un mouvement d'idées, mais davantage comme un mouvement d'autodéfense économique, une forme d'entraide entre agriculteurs. Un parallèle peut être fait entre les évolutions législatives des coopératives et l'évolution du monde socio-économique agricole. Trois grandes périodes de crise ont donné lieu à la mise en place d'un cadre juridique ayant pour objectif d'aider au développement économique et social des coopératives. Ces périodes sont : les crises agricoles de 1880-1910, de 1950-1960 et la crise des années 1980. À ce titre, les coopératives agricoles sont bien des « filles de la misère et de la nécessité », et cela n'est pas sans peser sur leur évolution.⁷ G.GOURLAY dira en 1999 que « la véritable origine des coopératives agricoles est liée, d'une part à la naissance de l'économie capitaliste, d'autre part, à la grave crise agricole de la fin du XIX^e siècle ». Ces tensions constantes ont conduit à de profondes mutations, tant au niveau relationnel entre les adhérents et les associés que dans la vision du rôle de la coopérative en tant que structure organisationnelle.

Afin de définir une coopérative agricole, on dira que c'est une société de personnes dont l'objet est de répondre aux besoins techniques, professionnels et de formation de ses associés.

⁶ Déclaration sur l'identité coopérative Coop FR 2012

⁷ FONTAINE, L'insertion des principes de la coopération dans le droit coopératif agricole en France 1867-1947, dans TOUZARD et DRAPARI, Les coopératives entre territoire et mondialisation. (2003), p.33 390 pages.

Ceux-ci sont exploitants agricoles, personnes physiques ou morales. Pour aller plus loin dans cette définition on peut y ajouter quatre aspects, une coopérative agricole c'est avant tout un groupement professionnel d'agriculteurs, loi du 27 Juin 1972 « Les sociétés coopératives agricoles ont pour objet 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 ». C'est ensuite une société à capital variable, le conseil d'administration est habilité de plein droit à recueillir les souscriptions de parts sociales de nouveaux sociétaires ou déjà inscrits mais ledit capital peut également être réduit par suite du retrait de certains associés. C'est également une société de personnes contrairement à une société de capitaux, la considération que les associés ont l'un pour l'autre est la cause déterminante de la création de ce type de société. Et c'est enfin une société juridiquement spécifique, « Les sociétés coopératives agricoles et leurs unions forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Elles ont la personnalité morale et la pleine capacité » loi du 27 Juin 1972.

Les coopératives agricoles françaises sont confrontées depuis plusieurs décennies à un changement radical de leur environnement, des exigences de compétitivité économique de plus en plus saillantes, et des évolutions de la Politique Agricole Commune. Ces mutations viennent bouleverser le paysage coopératif. On assiste notamment à un désengagement de l'adhérent vis à vis du fonctionnement de sa coopérative. Ce qui pose alors la question du sens de l'action collective puisque l'on assiste à une remise en question du modèle coopératif reposant fondamentalement sur l'implication de ses adhérents. « La question de la recherche et de la constitution du sens, sens de l'action collective, sens de l'engagement individuel, est au cœur de la réflexion actuellement menée par les dirigeants de coopératives agricoles et leur fédération Coop de France⁸ sur l'évolution du paradigme coopératif »⁹. Cette réflexion part d'un constat, celui du glissement qui s'est accéléré ces vingt dernières années, d'un modèle perçu comme traditionaliste et peu performant vers un modèle adapté à un contexte économique fortement concurrentiel mais qui pourrait perdre de son identité. C'est autour de cela que va porter notre réflexion.

⁸ Coop de France est un syndicat d'entreprises représentant les coopératives agricoles, agroalimentaires et agro-industrielles. Son rôle est de promouvoir le statut et les valeurs collectives de la coopération agricole. Structuré en 14 fédérations ou unions nationales spécialisées par filières et 15 fédérations interrégionales ou régionale.

⁹ COTE (2000), les coopératives est le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme, RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale, N°275-276, p.150-166.

Les coopératives agricoles françaises peuvent-elles rester concurrentielles tout en conservant leurs finalités sociales ?

Afin d'étudier ce processus, il est nécessaire d'étudier le mode de fonctionnement des coopératives agricoles, qu'est ce qui compte aujourd'hui pour ces organisations ? Quelles sont les différentes évolutions organisationnelles des coopératives agricoles au regard des stratégies qu'elles déploient pour faire face à de multiples contraintes ? Quelles sont ces contraintes ? Et comment gérer ces contraintes tout en maintenant l'adhérent au cœur du système ? Quel serait alors l'avenir pour la coopération si le modèle coopératif d'origine se révèle inadapté aux contraintes actuelles ?

Pour structurer cette réflexion, il va être nécessaire de la découper en deux parties. La première de ces parties servira à définir l'environnement général, on étudiera les concepts de principes et de valeurs, plus précisément on s'attachera à appréhender les fondements et le fonctionnement des coopératives agricoles et comment celles-ci réussissent à exister avec leurs valeurs spécifiques dans le contexte économique global. Alors on pourra évaluer ce qui, parmi ces valeurs qui les différencient des entreprises de droit commercial, constituera les potentiels atouts majeurs pour les coopératives agricoles et leurs développements économiques. (Partie I)

Cette première partie repose sur l'analyse d'un fonctionnement et d'un développement basé sur un respect de principe et de valeur. Une fois ces bases posées, on pourra s'attacher dans une deuxième partie à l'analyse de l'environnement général dans lequel les coopératives se doivent d'évoluer. Elles font face à divers bouleversements qui les obligent à trouver des stratégies qui leur permettent de rester concurrentielle face aux marchés de l'agro-alimentaire. Il s'agira d'identifier les différentes stratégies qu'elles appliquent et de chercher à analyser si elles permettent effectivement de faire coïncider développement économique et mode de gouvernance coopératif. (Partie II)

PARTIE I :

L'ANCRAGE TERRITORIAL DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Avant de répondre à notre problématique, il s'agit dans un premier temps de poser les bases qui vont nous conduire à comprendre le fonctionnement des coopératives agricoles. De manière à définir leurs rôles, et leurs implications dans le milieu agricole et sur l'ensemble du territoire.

Tout d'abord, seront posés les spécificités et le contexte historique des coopératives agricoles françaises, de manière à pouvoir analyser ce que représentent les coopérations dans le milieu de l'agriculture, et de comprendre pourquoi les agriculteurs vont prendre la décision ou non d'adhérer à une coopérative. Il sera ainsi possible de faire ressortir les contraintes et les enjeux de ce milieu. (Section 1)

En effet, on est en droit de se demander ce que va impliquer le respect de tous ces principes sur le fonctionnement effectif de l'entreprise, ou comment il est possible de concilier efficacité et viabilité économique et ce au regard des difficultés économiques actuelles. Il conviendra de se poser la question de l'ancrage territorial. Quand les entreprises commerciales choisissent de délocaliser, comment les coopératives arrivent-elles à se maintenir sur leur territoire ? L'ancrage territorial représente-t-il un atout ou alors un handicap face aux besoins de développement ? (Section 2)

À l'issue de cette première partie, nous aurons établi l'importance d'un ancrage au territoire pour ces structures et fait ressortir les opportunités qui s'en dégagent.

SECTION 1 :

SPÉCIFICITÉS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES FRANÇAISES

Cette première section va poser le sens de notre propos, d'où viennent les coopératives agricoles et quelles sont leurs valeurs, leurs représentativités sur le territoire français et quels avantages dégagent-elles? Nous dresserons un portrait des coopératives agricoles dans notre pays. Nous étudierons leurs évolutions afin de comprendre aujourd'hui leurs importances. Cela va nous permettre de poser un cadre formel pour mieux comprendre les différents enjeux auxquels elles ont dû et doivent encore faire face.

Dans un premier temps, nous analyserons le paysage français des coopératives agricoles et leur fonctionnement (A), puis nous étudierons les valeurs qui les régissent, ainsi que leur mode de gouvernance spécifique (B). Enfin nous observerons les relations entre les coopératives et leurs membres (C).

A. Le paysage français des coopératives agricoles et leur fonctionnement

Notre attention est de présenter un portrait général sur les coopérations agricoles de notre pays. Après un bref rappel historique, nous analyserons l'importance du modèle sur le territoire français ainsi que les différentes activités et filières qu'elles regroupent. Enfin nous parlerons de leurs fiscalités qui diffèrent des entreprises de droit commercial.

Les premières formes de coopératives dans le milieu rural français apparaissent au XII^{ème} siècle avec les fruitières à Comté, qui sont des petites coopératives spécialisées dans la fabrication de fromage de Jura et de Franche-Comté regroupant 5 ou 6 producteurs. C'est véritablement à la fin du XIX^{ème} siècle que va naître la première petite entreprise coopérative agricole française. Afin de surmonter la crise causée par le Phylloxera¹⁰ et pour accompagner la mutation de la viticulture vers l'élevage, le nombre de coopérative va croître significativement. Les quatre principes de base du mouvement coopératif ont été posés en

¹⁰ Phylloxera : Le Phylloxera est un insecte piqueur apparenté aux pucerons. Il fut signalé pour la première fois en France en 1863. Au 19^{ème} siècle, le Phylloxera eut une importance économique et sociale dramatique sur la viticulture française et européenne, qui fut dévastée et qui dut intégralement se reconstruire.

Grande Bretagne, en 1844, par 28 ouvriers tisserands. Ils fondèrent la société « les équitables pionniers de Rochdale ». Plus tard, aux impératifs de l'après guerre, succède la nécessité de vendre sur un marché qui devient alors excédentaire. Les agriculteurs doivent produire mieux et surtout moins cher. La productivité et l'intensification deviennent prioritaire ainsi que l'abaissement des charges et la recherche de meilleurs débouchés commerciaux. On va alors assister à des transformations du milieu agricole et à une évolution des structures des coopératives. Le développement agricole par l'organisation coopérative a fait en sorte d'assurer la propriété, de maintenir et de développer les fermes agricoles. Sans cela, les agriculteurs auraient été soumis aux dictats des entreprises privées. Celles-ci tentaient de négocier les prix individuellement avec chaque agriculteur. Le lien de solidarité a donné lieu à une force de négociation collective pour la mise en marché mais aussi pour obtenir un approvisionnement local en fournitures professionnelles à bon prix. « La réussite de ce modèle à l'époque repose sur l'application du lien d'usage confirmé dans le contrat de membre »¹¹. Le cultivateur d'un côté, qui va écouler sa production auprès de sa coopérative qui lui reversera un paiement. De l'autre côté, la coopérative va mettre sur le marché les produits et assurer les fournitures professionnelles. La coopérative va garantir aux producteurs un retour sur les ventes sous formes de ristournes, qui lui assure par le fait même le juste prix de sa production.

On peut donc définir une coopérative agricole comme entreprise à but non-lucratif créée par des agriculteurs, celle-ci a pour but de résoudre de manière collective les problèmes communs qu'ils sont amenés à rencontrer dans leur filière de production, tel que des problèmes de stockage de produits, de manque de fourniture agricole, ou du manque de crédits accordés dans leur filière. Elle peut être créée par des personnes physiques ou morales et pour tout type de production. La coopérative doit faire l'objet d'un agrément par le Haut Conseil de la Coopération Agricole, après dépôt du dossier de création auprès d'un centre de formalités des entreprises. Pour constituer une coopérative agricole, il convient de rédiger des statuts homologués par le ministère de l'agriculture. Elle fonctionne avec un conseil d'administration et une Assemblée Générale. Le Conseil va élire un bureau et un président. Le rôle du bureau est de définir la stratégie de la coopérative, selon la règle "un homme, une voix". Chaque membre a le droit de participer aux décisions prises par la coopérative. La plupart des

¹¹ Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. «La coopération agricole, une solidarité à reconnaître et à appuyer ».

coopératives du pays peuvent se fédérer en Union des Coopératives Agricoles (UCA). Ces fédérations peuvent se faire de manière régionale et nationale. **(cf. annexe 1)**.

Aujourd'hui, la coopération agricole constitue le mouvement le plus important au monde du point de vue du nombre d'adhérents. Au début des années 2000, on comptait plus de 410 millions de coopérateurs agricoles pour 540 000 coopératives. Les groupes coopératifs agricoles français sont devenus des acteurs majeurs du secteur agro-alimentaire européen. Avec huit coopératives dans le Top 20 européen des coopératives agricoles, la France devient le pays le plus représenté au sein de ce classement¹². **(cf. tableau 1)**. Les coopératives agricoles françaises ont généré en 2010 plus de 82,4 milliards de chiffre d'affaires. Une quinzaine de ces coopératives auraient un chiffre d'affaires dépassant le milliard d'euros, on retrouve notamment des coopératives avec un « portefeuille de marques » tel que Beghin Say, Daddy, Danette, Brossard, Ebly, Florette, D'Aucy, Paysan Breton...Aujourd'hui notre pays dénombre au moins 17 000 structures agréées, dont les trois quarts sont des Coopératives de Matériel d'Utilisation Agricole Commune (CUMA). Et 2 900 entreprises coopératives, union et SICA dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel. Elles représentent 40% de l'agroalimentaire français. Trois quarts des agriculteurs français adhèrent à une coopérative, et celles-ci emploient 150 000 salariés.¹³

¹² PWC. (29 septembre 2011). « Les coopératives agricoles françaises renforcent leur position en Europe ». *Communiquée de presse*.

¹³ L'enquête du ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt, service de la statistique et de la prospective. (10 septembre 2012). N°10 « Petites coopératives agricoles : pour un point complet de la coopération agricole tous les 5 ans ».

Tableau 1. TOP 20 EUROPÉEN DES COOPÉRATIVES

Rang	Coop.	Pays	CA 2010 (Md€)	Secteur
1	FrieslandCampina		9,0	Lait
2	Vion		8,9	Viande
3	Danish Crown		6,8	Viande
4	Arla Foods		6,6	Lait
5	Südzucker		6,2	Sucre
6	In Vivo		5,1	Céréales, Appro, NA
7	Kerry		5,0	Lait
8	Sodiaal		4,0	Lait
9	Terrena		3,9	Polyvalente
10	Lantmännen		3,6	Céréales
11	Téréos		3,5	Sucre
12	Glanbia		2,6	Lait
13	Champagne Céréales		2,4	Céréales
14	Tine		2,4	Lait
15	Agricola Tre Valli		2,3	Viande
16	Agrial		2,3	Polyvalente
17	Humana Milchunion		2,2	Lait
18	Axéreal		2,2	Polyvalente
19	Triskalia		2,2	Polyvalente
20	HK Scan		2,1	Viande

Source : analyse PwC

Source : Analyse PwC¹⁴

Les coopératives couvrent différents pôles : animal, végétal et autres¹⁵ dans lesquels on retrouve l'ensemble des activités agricoles du pays :

- la filière Aviculture
- la filière Bétail – Viande
- la filière Nutrition Animale
- la filière Luzerne
- la filière Collecte graines- Approvisionnement
- la filière Alcool – distilleries
- la filière Betterave/ sucre
- la filière Électricité
- la filière Forêt bois
- la filière Fruit et légume
- la filière Insémination
- la filière Lait
- la filière Lin
- la filière Miel
- la filière Plante à parfum, aromatique et médicinale
- la filière Tabac
- la filière d'Utilisation de Matériel en Commun
- la filière Vins

En se regroupant, les agriculteurs vont utiliser en commun de nombreux moyens qui vont permettre de développer et de faciliter leur activité économique tel que l'approvisionnement,

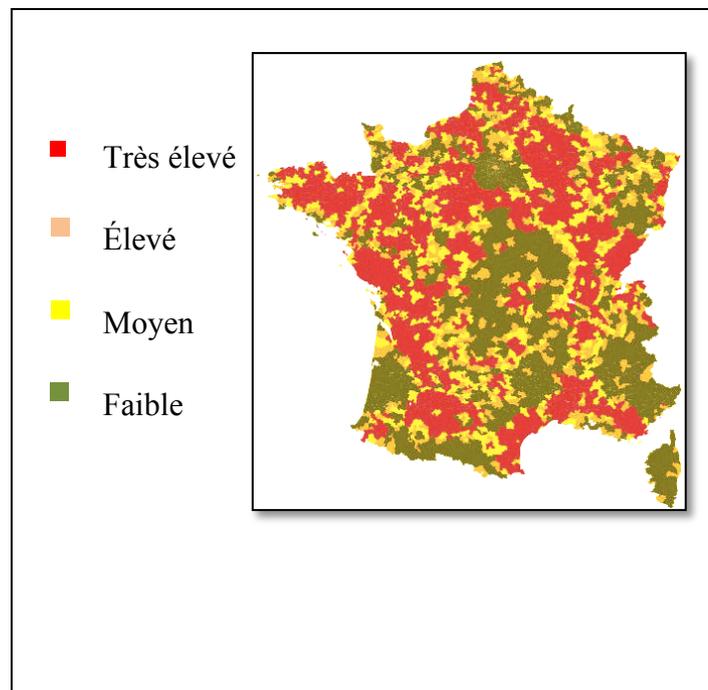
¹⁴ PwC. (29 septembre 2011). « Les coopératives agricoles françaises renforcent leur position en Europe » *Communiquée de presse*.

¹⁵ On trouve l'ensemble des pôles et des filières sur le site de Coop de France.

les outils de production, le conditionnement de leur production, le stockage des marchandises, la transformation des produits, la commercialisation de leurs produits. Les coopératives sont à l'image de cette diversité, il y a des grands groupes coopératifs spécialisés ou polyvalents mais il y a également un grand nombre de petites ou moyennes coopératives, qui structurent et développent une activité économique locale et régionale. L'ensemble de ces coopératives couvrent une très grande diversité de situations suivant les régions, cette diversité est une richesse qui permet aux coopératives d'aborder différents marchés, des marchés de niche tel que le marché de la noix, ou des marchés de masse alimentaires et non-alimentaires.

Carte 1 : INDICE DE CONCENTRATION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS. MORAN

Source : « Affirmer le modèle coopératif français entre ancrage territorial et développement internationale » édité par le département des sciences pour l'Action et le Développement, résultats de recherche n°37, 2012



L'indice de concentration prend en compte le nombre d'établissements coopératifs dans chaque canton et dans les cantons voisins, ce qui permet de distinguer différentes modalités de répartition spatiale. Bien que les coopératives soient présentes sur l'ensemble du territoire, elles le structurent différemment selon les zones. Leur implantation peut être très concentrée comme en Bretagne ou à l'inverse très diffuse comme en Limousin ou en région

parisienne...¹⁶ Ces différences s'expliquent par des facteurs historiques, les caractéristiques des produits et des bassins de production, et des effets d'organisation des coopératives.

Les sociétés coopératives agricoles et leurs unions entrent dans le champ d'application de l'impôt sur les sociétés conformément aux dispositions de l'article 206-1 du Code Général des Impôts. Mais les coopératives agricoles françaises disposent d'une fiscalité qui prend en compte les contraintes particulières supportées par les coopératives. Ces organismes sont exonérés de l'impôt sur les sociétés, sous certaines conditions, prévus à l'article 207-1-2° et 3° du CGI. En outre, lorsque les sociétés coopératives agricoles et leurs unions ne fonctionnent pas conformément aux dispositions qui les régissent, leur régime fiscal de faveur se trouve remis en cause. En effet, les coopératives agricoles et leurs unions doivent, pour bénéficier des exonérations d'impôt sur les sociétés prévues aux articles 207-1-2° et 207-1-3° du CGI, avoir un fonctionnement conforme aux dispositions qui les régissent, c'est à dire être conforme aux articles L.521-1 et suivant du Code Rural et de la pêche maritime. Les coopératives agricoles sont dans un premier temps exonérées d'impôts sur les sociétés pour les opérations qu'elles réalisent avec leurs membres, car les coopératives sont le prolongement de l'exploitation agricole. Néanmoins, les opérations avec des tiers non associés sont elles taxées à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun. Depuis la loi du 3 janvier 1991, pour les coopératives qui ont filialisé leurs activités de transformation dans des sociétés de droit commun, sont soumises à l'impôt sur les sociétés Article 207-1-3° du CGI. Ensuite, en matière de « cotisation économique territoriale », les coopératives ont une assiette calculée sur une demie base de la « cotisation foncière des entreprises ». En revanche, pour la partie des cotisations à la valeur ajoutée des entreprises, elles sont soumises au régime de droit commun. L'exonération de taxe foncière ne porte pas sur les locaux de stockage, granges, écuries, pressoirs, celliers, comme pour les exploitants agricoles. Enfin, pour les coopératives qui ont au plus trois salariés ainsi que les coopératives dont le métier est similaire à celui de l'amont agricole tel que les CUMA, les coopératives de stockage des fruits et légumes, de conditionnement, d'insémination animale, de vinification et de taillage de lin sont exonérées de cotisation économique territoriale.

Après ce petit tour d'horizon sur les coopérations agricoles, on peut dire que la coopérative est le prolongement de l'exploitation. Tel que à l'amont l'approvisionnement des

¹⁶ Département des sciences pour l'Action et le Développement. (2012). « Affirmer le modèle coopératif français entre ancrage territoriale et développement internationale ». Résultats de recherche n°37.

exploitations, ou des services d'utilisation en commun du matériel. Ou encore en aval, comme les activités de collecte, de stockage et de commercialisation de ses produits. Si les coopératives agricoles réalisent, selon Coop de France en 2012, 40% du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire, concernent 75% des agriculteurs et possèdent tant de marques phares, ce n'est pas dû au hasard.

Nous venons de mettre en place une partie des éléments historiques et de faire une première approche sur l'importance du modèle coopératif agricole français. Il s'agit désormais d'étudier les facteurs qui permettent à ce système d'avoir cette importance.

B. Les valeurs au centre du modèle de gouvernance des coopératives

Dans notre propos, nous allons nous focaliser sur les principes et les valeurs qui régissent le modèle coopératif agricole. Il s'agit entre autre de comprendre les spécificités inhérentes aux adhérents, et les différents avantages que requière une coopération agricole pour les agriculteurs, et en comparaison aux sociétés de droit commercial.

La réussite du modèle coopératif tient sans doute de ces principes fondateurs, dont les mérites ont encore été soulignés à maintes reprises tout au long de l'année internationale des coopératives. Coop de France souligne que : « Au quotidien les coopératives font vivre leurs valeurs ». Ces valeurs fondamentales¹⁷ communes à l'ensemble du modèle coopératif sont :

- La démocratie : « Les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix ».
- La solidarité : « La coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté », par solidarité on entend également être « acteurs d'une cohésion sociale », des « coopérations entre coopératives » et un « partage et une mutualisation des savoir-faire ».

¹⁷ On retrouve ces valeurs sur le site de Coop de France, rubrique « *Qu'est ce qu'une Coop ?* »

- Le service : « La coopérative fournit des services dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux. » Cela s'illustre par une finalité de service répondant aux besoins des membres, et par un prix le plus juste.
- La responsabilité : « Tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus sont responsables de la coopérative. » Ce qui signifie, avoir « des membres acteurs de la coopérative », une « promotion économique et sociale des membres », des « engagements collectifs » et une « répartition équitable des résultats ».
- La pérennité : « La coopérative est un outil au service des générations présentes et futures ». Cela suppose, que la propriété est collective, que les réserves doivent être constituées pour l'avenir, qu'il y aura une transmission collective du patrimoine, que la coopérative doit être autonome, et qu'elle doit développer une stratégie de long terme et non spéculative.
- La transparence : « La coopérative a une pratique éthique de transparence à l'égard de ses membres et de la communauté » cela sous entend, une information claire, des relations de confiance avec les membres, une information des membres et des élus sur leurs responsabilités à l'égard de la coopérative, ainsi qu'une formation des membres à la pratique démocratique.
- La proximité : « La coopérative contribue au développement régional et à l'ancrage local », les entreprises ne sont donc pas délocalisables, l'ensemble des décisions vont être prises localement et les coopératives apportent un soutien aux initiatives locales.

« Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique »¹⁸. Les principes coopératifs sont inhérents à l'ensemble des catégories de coopératives et sont posés dans la déclaration sur l'Identité de l'Alliance Coopérative de 1995. On retrouve les sept principes suivants :

- 1^{er} principe : **L'adhésion volontaire et ouverte à tous**, les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
- 2^{ème} principe : **Pouvoir démocratique exercé par les membres**, les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à

¹⁸ L'Alliance coopérative internationale de 1995

l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

- 3^{ème} principe : **Participation économique des membres**, les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- 4^{ème} principe : **Autonomie et indépendance**, les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

- 5^{ème} principe : **Éducation, formation et information**, les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requise pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

- 6^{ème} principe : **Coopération entre les coopératives**, pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives ouvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

- 7^{ème} principe : **Engagement envers la communauté**, ce dernier principe entend inscrire les coopératives dans le développement durable: «les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres »¹⁹.

¹⁹ Coop de France qui est l'organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole

À ces principes généraux, s'ajoute des principes spécifiques aux coopératives agricoles, tel que²⁰.

Le principe de « double qualité », qui suppose que les agriculteurs détiennent le capital en parts sociales et sont également utilisateurs des services de la coopérative. On a ensuite, le principe de territorialité, l'action économique de la coopérative s'inscrit obligatoirement dans la circonscription territoriale pour laquelle elle est agréée par l'HCCA, Haut Conseil de la Coopération Agricole. Nous allons développer ce principe plus particulièrement dans la section 2 de notre partie avec la notion d'ancrage territorial. Ce principe est suivi, du principe d'exclusivisme, qui signifie que la coopérative ne peut réaliser d'opérations qu'avec ses membres. Principe de l'engagement coopératif, suppose quant à lui que les associés souscrivent du capital en proportion de leur activité avec la coopérative, ils s'engagent pour une durée déterminée à apporter tout ou partie de leur production, que la coopérative s'engage en contrepartie à commercialiser. La coopérative ne peut pas mettre fin à un contrat avec un de ses associés, sauf pour motifs graves justifiant l'exclusion. On va retrouver également, le principe démocratique, qui met en avant un mode de gouvernance original, lors de l'assemblée générale, les associés votent selon le principe « d'un homme - une voix » et non « une action - une voix ». Ils élisent leurs représentants au conseil d'administration parmi leurs pairs. Celui-ci définit et oriente la stratégie de la coopérative, voire du groupe coopératif. Les indemnités versées aux administrateurs font l'objet d'un vote lors de l'assemblée générale annuelle. Le principe de l'a-capitalisme, met en avant la répartition des résultats de la coopérative qui est privilégiée sur le long terme et se partage entre les coopérateurs et leur entreprise tel que :

- Les parts sociales ne peuvent recevoir qu'un intérêt plafonné au taux de rendement des obligations privées.
- Les adhérents reçoivent des ristournes, au prorata du chiffre d'affaires qu'ils ont réalisé avec la coopérative. La ristourne, distribution coopérative par excellence s'effectue selon les opérations économiques réalisées par les adhérents avec la coopérative et non par leur capital investi. Cette ristourne est imposée fiscalement chez l'adhérent. Une partie de ces ristournes peut être transformée en « parts sociales d'épargne » depuis la Loi d'orientation agricole du 5 janvier 2006.
- Le reste du résultat est affecté en réserves qui ne peuvent faire l'objet de distribution aux associés. Ces réserves constituent les fonds propres de la coopérative. Elles assurent la

²⁰ On retrouve l'ensemble de ces principes spécifiques sur www.frc2a.fr, site de Coop de France midi Pyrénées

transmission d'un patrimoine collectif aux générations futures, fondement même du projet coopératif.

Lors de son départ de la coopérative, l'associé est remboursé à la valeur nominale des parts sociales. La coopérative n'a donc pas pour but de maximiser un profit mais de valoriser l'activité de ses membres. Et pour finir, le principe de l'équité signifie que la coopération agricole rémunère les apports de leurs adhérents de façon équitable.

« Se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles. Ce succès a contribué à empêcher de nombreuses familles et communautés de sombrer dans la pauvreté. » Ban-ki-Moon²¹. En plus de mieux résister aux dérives du système économique actuel grâce à leurs principes coopératifs, on reconnaît aux coopératives agricoles un certain nombre d'avantages. Ces avantages sont d'ordre économiques, sociaux et politiques²² :

Par avantages économiques, on entend dans un premier temps que la coopérative va permettre à l'agriculteur d'augmenter ses revenus ce qui va à terme avoir un impact positif sur la pauvreté au niveaux local et national. Les coopératives créent également des possibilités d'emplois. Elles permettent aux groupes défavorisés de s'organiser à leurs avantages économiques. Enfin, les coopératives peuvent aider les agriculteurs à accéder à des intrants agricoles²³, à des installations d'entreposage, à du crédit et à des renseignements sur les marchés, et elles peuvent améliorer la mise en marché de leurs produits.

Les avantages sociaux des coopératives sont nombreux, ils permettent notamment de protéger les membres contre les risques en s'attaquant aux importants problèmes sociaux. De plus, les profits réalisés vont être utilisés au profit des membres, c'est eux mêmes par prise de décision démocratique qui vont choisir le mode d'utilisation de ces profits. Les coopératives permettent une amélioration des conditions de vie et de travail des agriculteurs, elles offrent des services financiers pour aider les membres en cas de problème. Elles offrent une assurance production, une assurance santé, une assurance des frais funéraires et une assurance-vie. La coopération protège également les acheteurs contre l'altération des produits

²¹ Ban-ki-Moon, secrétaire général, de L'organisation des Nations Unis, lors de la journée internationale des coopératives le 3 juillet 2011.

²² On retrouve ces avantages dans, *The hope for rural transformation: A rejuvenating cooperative movement in Rwanda*. L'Organisation internationale du travail, 2010. Document de travail n°12 de Coop Africa.

²³ On appelle « intrants » les différents produits apportés aux terres et aux cultures tel que les engrais, les amendements, les semences etc.

de base. Enfin, elle peut mettre du crédit à la production et à la consommation aux services des petits exploitants agricoles.

Aux niveaux des avantages politiques, les coopératives vont jouer un rôle dans la vie publique et la société civile. Elles vont pouvoir exprimer leurs points de vue sur des problèmes qui peuvent affecter le bien être collectif. Ou sur des sujets pouvant porter sur les soins de santé public, sur l'environnement ou encore sur l'éducation. Cette possibilité de participation à la vie civique est possible et légitime dans la mesure où les coopératives fournissent à leurs membres des occasions de participer à l'ensemble des processus décisionnels de façon démocratique.

Avec des agriculteurs ancrés localement, les coopératives ne sont ni délocalisables ni opéables. Par leurs principes et leurs valeurs, les coopératives nous montrent que leur finalité n'est pas la recherche de profit mais d'être une action collective permettant aux agriculteurs de réaliser leur métier dans les meilleures conditions possibles. En plus des différents avantages que nous venons de faire ressortir, nous allons voir que cela ne peut pas se faire sans une responsabilité mutuelle et personnelle à travers une solidarité entre l'adhérent et sa coopérative.

C. La coopérative et ses membres

La finalité des coopératives agricoles est de rendre service à l'adhérent. L'objectif est d'apporter aux adhérents la meilleure rémunération possible, pour cela elle s'engage à la collecte et à la vente de leurs production. Pour atteindre leur finalité, les coopératives sont soucieuses de s'appuyer sur l'ensemble des conseils proposés par leurs membres que ce soit stratégique, économique ou autre, et sur la qualité de la gouvernance. « À la différence des entreprises de droit commercial animées par la maximisation des profits, et qui peuvent choisir leurs fournisseurs en toute liberté sans engagement durable, en fonction des prix du marché, les coopératives pour valoriser et pérenniser leur ancrage territorial, produisent du lien social avec le souci d'un meilleur respect de l'environnement. Elles s'appuient pour cela

sur deux leviers d'action : à la fois sur le conseil agronomique économique et stratégique proposé par leurs membres et sur la qualité de la gouvernance »²⁴.

Les coopératives agricoles sont de par leurs statuts des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents, qui détiennent le pouvoir de décision selon le principe "un homme, une voix". Ce principe démocratique nécessite des adhérents une mobilisation, et une participation à la vie coopérative. Les coopératives agricoles obéissent à des principes et à un système de valeurs qui met en avant une orientation respectueuse de leurs responsabilités environnementales et sociales : non seulement le fonctionnement démocratique, mais aussi la solidarité, le mutualisme, et la promotion des hommes. Ce sont des entreprises non délocalisables, dont le développement est étroitement lié à celui de leur territoire d'activité. Elles ne sont ni cessibles, ni opéables et leurs réserves sont impartageables, ce qui permet de constituer un patrimoine collectif transmissible aux générations futures sous forme d'actifs productifs.

Pour que l'agriculteur trouve un intérêt à adhérer à une coopérative, les bénéfices de son adhésion doivent peser plus lourd que les obligations. En devenant membre, chaque agriculteur peut profiter des avantages de la coopérative. C'est à dire, obtenir un bon prix pour ses produits et accéder à d'autres biens, services, marchés et crédits. « Les adhérents sont conscients des avantages que représente le fait de ne pas être uniquement clients mais également propriétaires de la coopérative. Ils peuvent ainsi participer à la formation et à la conduite de l'organisation et veiller à ce que tous bénéficient des services et biens, dans la mesure de leurs besoins spécifiques »²⁵. En plus de cela, ils reçoivent une part équitable des excédents réalisés par la coopérative. D'un autre côté, l'adhésion à une coopérative comprend des obligations, tel que des contributions requises sous forme de travail, de terre, d'équipement, de capital, de connaissance et d'expertise, par cela l'adhérent apporte de la valeur ajoutée à la coopérative.

Les coopératives ne peuvent rien sans les adhérents et la fidélité qui les lie. Différentes enquêtes²⁶ auprès de sociétaires ont permis de faire ressortir les sources de motivation et les

²⁴ FILLIPI (2012) « Développement durable et exercice du pouvoir des adhérents de coopératives agricoles française : originalité et émergence du territoire », extrait de « *l'étonnant pouvoir des coopératives* » p-256 ; 682 pages.

²⁵ www.votrecoop.org

²⁶ MAUGET Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociales, quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? XXIème colloque Paris, 26 novembre 2007 p 2- 24, 72 pages

attentes très diverses des agriculteurs, qui vont déterminer leur implication dans la structure. On va retrouver des coopérateurs « préoccupés par l'efficacité et le dynamisme » qui vont attacher une grande importance aux outils coopératifs mais qui sont prêts à donner la priorité à l'efficacité économique même si cela doit amener à renoncer à des principes coopératifs. Il existe aussi des coopérateurs de type « déçu et en lutte avec les coopératives existantes » ce qui arrive notamment lorsqu'une coopérative va perdre sa taille humaine, ou lorsqu'elle n'est pas assez performante, va alors se former une cassure entre le coopérateur et sa coopérative. Suite à cela, on va percevoir des coopérateurs qui vont militer pour le retour à des structures de petite taille car ils considèrent que la coopérative doit être gérée par les agriculteurs eux-mêmes et non par des administrateurs. Enfin, on retrouve le coopérateur dit « inconditionnel » qui perçoit la coopérative comme un organisme de tutelle, dont les reports reposent sur un sentiment de confiance et de fidélité.

Une autre étude a été publiée sur les déterminants de la fidélité des adhérents envers une coopérative agricole²⁷. Il semble que « la relation entre l'agriculteur-adhérent et sa coopérative semble avoir changé de nature. Les adhérents de première génération adhéraient à la coopérative locale et pour la totalité de leur production. Aujourd'hui, ils adoptent des comportements beaucoup plus opportunistes et bien qu'adhérents d'une coopérative n'hésitent pas à rechercher l'offre la plus avantageuse »²⁸. Cela est dû notamment à la volatilité des prix des matières premières. Les maîtres mots pour fidéliser sont la confiance et l'implication. L'étude définira la notion d'implication comme « une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». Mais elle montre également un manque de « participation et de désimplication des adhérents » surtout de la part des « jeunes », les plus âgés seraient plus fidèles que les nouvelles générations.

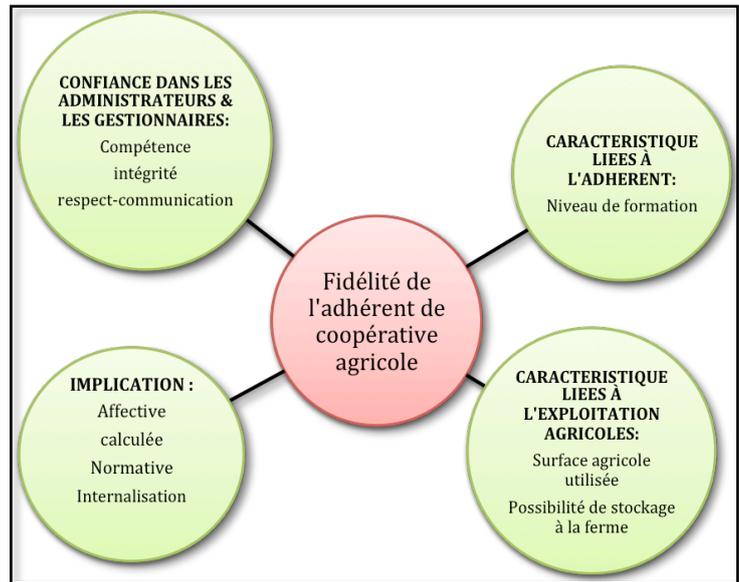
La fidélité de l'agriculteur à sa coopérative dépend certes de caractéristiques individuelles ou liées à son exploitation agricole mais aussi de variables psychologiques sur lesquelles les dirigeants peuvent agir par des actions concrètes (**cf. schéma 1**) : l'implication de l'agriculteur et la confiance qu'il témoigne à l'équipe dirigeante. « Les dirigeants de coopératives agricoles doivent donc être capables de retenir leurs adhérents ».

²⁷ Barraud-Didier, Valérie and Henninger, Marie-Christine (2009) « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles » Revue Internationale de l'Économie Sociale - RECMA (n°314). ISSN 1626-168

²⁸ *Ibid.*

Schéma 1 : Les déterminants de la fidélité de l'adhérent à sa coopérative

Source : Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. Revue Internationale de l'Économie Sociale - RECMA (n°314). ISSN 1626-1682



Pour cela l'étude met en avant des actions destinées d'une part à davantage impliquer les agriculteurs et d'autre part à augmenter leur niveau de confiance à leur égard, par des actes de transparence de l'information sur la stratégie de la coopérative, de prime à la fidélité, de renforcement de la disponibilité des techniciens etc. Cependant, on peut se demander quels sont les facteurs de désimplication des adhérents envers leurs coopératives ? Plusieurs variables peuvent influencer le sentiment des adhérents tel que l'ancienneté des dirigeants, le turn-over des dirigeants, le nombre de filiales de la coopérative etc. On remarque également que les coopératives ont plus de difficultés qu'auparavant, non seulement à fidéliser, mais également pour attirer les jeunes agriculteurs, elles doivent donc toujours innover et se moderniser pour susciter de l'intérêt auprès des nouvelles générations et donc assurer l'avenir des coopérations agricoles.

L'activité d'une coopérative agricole s'applique à une aire géographique définie dans ses statuts. L'unicité des principes fondateurs et les relations de solidarité entre les coopératives et leurs agriculteurs renforcent l'importance de l'ancrage territorial pour maintenir le sentiment de confiance. Cette notion d'ancrage territorial est une caractéristique fondamentale qui préserve les agriculteurs de toute délocalisation, mais on peut se demander si celle-ci ne pourrait pas être un frein au développement des coopératives ? Quoi qu'il en soit, les coopératives sont attachées statutairement à leur territoire et ont donc dû apprendre à l'exploiter pour en ressortir le meilleur. C'est ce qui fera l'objet de notre section suivante dans laquelle nous nous intéresserons aux ressources dégagées par l'ancrage territorial des coopératives agricoles et leur place sur le marché de proximité.

SECTION 2 :

LA LÉGITIMITÉ DES GROUPES COOPÉRATIFS SUR LE MARCHÉ DE LA PROXIMITÉ

Dans cette deuxième section, nous allons nous intéresser à l'ancrage territorial des coopératives agricoles. Comment les coopératives agricoles, qui sont par leur statut, ancrées sur leur territoire, arrivent pour autant à tirer profit de leurs ressources et de leurs produits ? Quelles vont être leurs stratégies de développement afin de tirer parti au mieux de leur territoire et de ses ressources ? Nous verrons d'une part leur présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur (A). D'autre part nous analyserons ce que représente l'ancrage territorial, qui permet de miser sur la qualité des produits et de pouvoir les valoriser davantage. Et nous illustrerons notre propos avec l'exemple des produits AOC (B). Enfin, nous observerons les différentes stratégies de proximité adoptées par les coopératives pour pouvoir répondre aux besoins des consommateurs en proposant à la fois des produits de grande consommation et des produits plus spécifiques, et cela toujours en étant soucieux de fournir une qualité à des prix accessibles (C).

A. Une présence des groupes coopératifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Notre intention est de présenter un portrait général de l'importance économique qu'occupent les coopératives agricoles sur le marché actuel. Les grands groupes coopératifs français, sont pour la majorité polyvalents, ce qui contraste avec les groupes d'Europe du Nord généralement concentrés sur une seule filière. Cette polyvalence est aujourd'hui à la fois un atout et un frein pour les coopératives françaises dans leur stratégie de croissance. Selon Yves PELLE « Les coopératives polyvalentes sont plus agiles pour répondre aux évolutions de leurs marchés : circuits courts de production, meilleure traçabilité, innovations issues du terroir, proximité avec les adhérents. Cependant, la concurrence internationale et notamment la pression des coopératives spécialisées, impose à ces coopératives de faire des choix

stratégiques pour se créer un avantage concurrentiel»²⁹. On retrouve des coopératives agricoles avec des activités diverses, mais on constate quelles sont présentes sur l'ensemble des chaînes de valeurs. La United States Agency for International Development définit une chaîne de valeur comme étant « l'éventail complet des activités qui sont nécessaires pour amener un produit ou un service de sa conception jusqu'à son utilisation finale, incluant tous les canaux de commercialisation mis à la disposition de toutes les entreprises. » c'est l'ensemble des gens et des activités qui amène un produit agricole de base, comme le maïs, de la production dans le champ au consommateur, à travers des étapes comme la transformation, l'emballage et la distribution. En effet, on retrouve d'abord des coopératives style CUMA qui vont fournir l'utilisation d'outils de production aux agriculteurs afin de pouvoir produire dans les meilleures conditions, avec des outils et du matériel performant. Elles gèrent également l'approvisionnement des engrais et des intrants. La coopérative intervient ensuite pour conditionner la production, elle va avoir la capacité de la stocker. Les coopératives de commercialisation assurent quant à elles la collecte de productions données sur une aire géographique déterminée. On retrouve également des coopératives de transformation, depuis quelques années maintenant, elles ont renforcé leur présence sur la partie industrielle de la chaîne de valeur en rachetant des marques. En se positionnant sur la transformation des matières premières, elles vont permettre d'offrir des débouchés supplémentaires à leurs adhérents, et se rapprochant des consommateurs, elles multiplient ainsi leurs chances de se développer face à la grande distribution. En étant, à la fois tournées vers ses marchés et vers les attentes des consommateurs, cela va créer un lien unique entre les agriculteurs et leurs entreprises coopératives qui assurent l'origine et la traçabilité des produits. La traçabilité est un élément de plus en plus important aux yeux des consommateurs, cela va avoir une valeur ajoutée sur leurs produits par rapport aux produits de la grande distribution, qui aux vues de diverses fraudes alimentaires font faire naître des craintes et perdre de plus en plus la confiance des consommateurs envers les industriels. Tel que, encore récemment avec les scandales de la « fraude à la viande de cheval » dans des plats surgelés officiellement à base de bœuf mais dans lesquels des traces de viande de cheval ont été découvertes.

De plus, les coopératives agricoles ont la capacité de pouvoir combler l'ensemble des attentes des consommateurs, elles agissent sur des productions locales spécifiques issues de micro régions, ou sur de grands volumes de matières premières : On retrouve des produits de terroirs

²⁹ Yves Pelle est leader du secteur d'activité Coopératives Agricoles au sein de PwC France. (29 septembre 2011) « Les coopératives agricoles françaises renforcent leur position en Europe ». *Communiquée de presse*.

dont la typicité est généralement adossée à des signes officiels de qualité, des produits régionaux dont la saisonnalité et la proximité sont réclamées par les consommateurs, et les produits de grandes consommations à la fois bruts ou transformés comme le lait ou la farine, pour répondre à la demande alimentaire mondiale³⁰.

La diversité des territoires français apporte une richesse des productions. En effet, l'entreprise coopérative s'organise, se développe, segmente l'offre en production animale et végétale la plus adaptée aux territoires comme au bassin de production les plus vastes. « Le modèle coopératif contribue fortement à l'occupation dynamique du territoire. Par son ancrage dans le milieu et ses capacités innovatrices, il permet un développement endogène qui rééquilibre les forces du marché, réduit l'importation de produits qui peuvent se développer, se transformer et se vendre sur le territoire ainsi occupé. Il crée une richesse partageable dont la surproduction de niches est exportable et contribue à son tour à l'enrichissement de la collectivité »³¹.

En s'appuyant sur leur circonscription territoriale, les coopératives agricoles ont développé des stratégies de valorisation de leur ressources locales en s'implantant sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Loin de rester prisonnières de leur enracinement local statutaire, les coopératives ont su, quelle que soit leur taille, tirer partie de leur dimension territoriale pour s'adapter au nouveau contexte économique, notamment grâce à la traçabilité et la qualité de leurs produits qui sont des facteurs de plus en plus recherchés par les consommateurs.

B. Des principes d'ancrage territorial au produit AOC

Il convient dans un premier temps de définir la notion d'ancrage territorial et de voir par l'exemple des produits AOC³² que la territorialisation peut être un moyen de développement économique.

³⁰ Coop de France « *Panorama sectoriel des coopératives Top 100 des entreprises coopératives 2012* ».

³¹ Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. (Juin 2007). « La coopérations agricole, une solidarité à reconnaître et à appuyer ».

³² Appellation d'Origine Contrôlée

Afin de définir la notion et les principes d'ancrage territorial, nous allons nous demander ce qu'est un territoire ? Au niveau statutaire, la localisation des adhérents de la coopérative permet de tracer le périmètre d'action de la structure qui voit son activité inscrite territorialement. La notion de territoire renvoie à plusieurs autres aspects : pour le citoyen, le territoire c'est un espace délimité, où il habite, travaille, se déplace, a ses loisirs et ses réseaux de relations. C'est donc le lieu où il doit trouver les ressources matérielles, mais aussi identitaires qui lui permettent de vivre au milieu d'autres hommes et de préparer l'avenir des générations suivantes. Pour BRUNET R.³³ le territoire se constitue de cinq actes fondamentaux : l'habitation, l'appropriation, l'exploitation, la communication et les échanges, la gestion. Cette définition renvoie l'ancrage territorial, à une caractéristique légale à la fois par les statuts et par l'activité mais réduit la structure coopérative à un agent de filière locale et ne l'inscrit pas dans une dynamique territoriale. De cette notion de territoire découle celle de territorialité. La définition que donne Coop de France de la territorialité des coopératives agricoles ne prend pas en compte la communication et les échanges avec le territoire, ainsi que la participation à la gestion du territoire, alors même que la définition de l'Alliance Coopérative Internationale l'intègre par le biais de la notion de « communauté ». Celle-ci renvoie à une union sur le territoire à laquelle appartient la coopérative, ce qui implique que « la coopérative soit sur le lieu (habitation), qu'elle s'identifie à ce lieu (appropriation), que ses activités soient en lien avec les ressources du lieu (exploitation), qu'elle soit en interaction avec le lieu et ses parties prenantes (communication et échanges), et qu'elle participe à la gouvernance du lieu en y étant impliquée et en étant reconnue comme un acteur incontournable (gestion) »³⁴. La mesure de la territorialité des coopératives va donc au-delà de la simple localisation géographique et d'exploitation de l'espace.

Les coopératives agricoles ont un rapport complexe avec leurs territoires, elles sont ancrées dans leur territoire, statutairement certes, mais surtout par le fait que leurs associés, agriculteurs, sont liés aux évolutions de ce territoire, ils sont par ailleurs les premiers à l'entretenir. On peut se poser la question de savoir comment les coopératives peuvent-elles être compétitives, tout en restant acteur du développement territoriale ? Nous allons prendre

³³ Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire. « Les labels officiels de qualité ». www.agreste.agriculture.gouv.fr

³⁴ SUCHET Lucie. (2011) Le territoire, avenir des coopératives agricoles françaises ? Université Pierre Mendès France ; institut d'Études Politiques de Grenoble.

pour exemple les produits d'Appellation d'Origine Contrôlée. Ces produits AOC impliquent un lien étroit entre le produit, le pays et le talent des hommes, ils dépendent du terroir et du savoir faire. L'article L.115-1 du Code de la consommation définit l'appellation d'origine comme « la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité et les caractéristiques sont dues au milieu géographique comportant des facteurs naturels et humains ». Elle correspond toujours à une dénomination géographique qui correspond à un droit réel attaché à une zone agricole donnée, dans laquelle s'élaborent des produits reconnus et dignes de recevoir la dite appellation. Les produits AOC sont d'origine animales, (viandes, produits laitiers, fruits de mer, miel) ou végétales (vins, liqueurs, fruits et légumes et produits dérivés). La France compte un peu plus de 470 AOC dans la viticulture tel que « Champagne », « bordeaux », « bourgogne » etc. 46 AOC fromagères, tel que « le camembert de Normandie », « Cantal », « Roquefort » etc. D'après une enquête du ministère de l'agriculture³⁵, les coopératives agricoles sont des acteurs clefs des labels de qualité, « Les produits de terroir sont fortement ancrés dans une histoire, une culture, une aire géographique. Leur valeur « intrinsèque », à la fois matérielle et subjective dont la symbolique est forte à tel point que le prix ne constitue pas la variable déterminante d'achat ». C'est donc de l'importance de leurs fondements territoriaux que dépend l'efficacité des systèmes de produit sous AOC. CORADE³⁶ parle de « stratégie de terroirs », l'AOC révèle en effet les avantages spécifiques d'un territoire qui deviennent une stratégie de marché, elle recouvre alors deux dimensions: une dimension dite concurrentielle qui est la valeur que le consommateur attribue au terroir et une dimension territoriale qui permet de maintenir des structures de petites tailles, qui ont « une capacité à la distance plus forte » et qui donc se fournissent davantage à proximité, ce qui permet de créer des liens et des réseaux avec les acteurs économiques locaux. L'identité territoriale est aujourd'hui revalorisée par les différentes démarches de qualité ou par les produits locaux que développent tous les types de coopératives. Les AOC s'inscrivent alors dans des « processus de territorialisation », c'est-à-dire de mise en valeur des ressources spécifiques d'un territoire et permet une stratégie de différenciation par rapport aux produits de grandes distributions. Les coopératives agricoles possèdent un avantage compétitif sur les industriels classiques, dans le sens où elle va maîtriser l'amont. On perçoit dès lors la

³⁵ Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire. Les labels officiels de qualité. www.agreste.agriculture.gouv.fr

³⁶ CORADE. DELHOMME. (août 2008) Le territoire comme fondement des petites AOC viticoles: l'exemple de l'AOC Pécharmant en Bergeracois, Rimouski. *Actes du XLIVème, Colloque de l'ASRDLF.*

convergence des logiques de marché avec des logiques territoriales, ce qui peut faire de ce modèle un modèle d'avenir.

L'ancrage territorial renvoie donc au fait d'être implanté solidement. Le maintien de celui-ci est présenté comme un enjeu majeur de l'avenir des coopératives. Il leur permet de se différencier et pour se pérenniser, le territoire constitue pour les coopératives agricoles un avantage compétitif. On peut se demander si elles n'ont pas un intérêt à revenir d'autant plus sur ce lien local dans l'avenir, si ce n'est pas la stratégie de développement la plus en accord avec les principes et les valeurs coopératives ? Néanmoins, comme nous venons de le voir, aujourd'hui il apparaît concrètement que cette notion de reterritorialisation soit un élément essentiel pour garantir la pérennité des coopératives agricoles et pour leur permettre de revaloriser leur modèle qui peut apparaître comme vieillissant. Cette stratégie peut amener les coopératives à donner une nouvelle image plus moderne et d'autant plus favorable de leur modèle.

C. Les stratégies pour tirer parti des opportunités du marché de la proximité

Valoriser les productions locales renforce la mise en place de stratégies commerciales exigeantes. Face aux exigences croissantes de la société en ce qui concerne la traçabilité et la qualité alimentaire, les coopératives œuvrent en faveur des stratégies de signalisation de la qualité et de l'origine des produits. Pour cela les coopératives vont jouer sur le développement de marques propres sur lesquelles elles pourront apporter une image et une réputation qui leur sera propre. Ou alors, jouer sur une réputation dite publique, en bénéficiant de signes officiels certifiés par des organismes professionnels. « Certains évaluent une qualité « intrinsèque » du produit qui résulte du respect d'un cahier des charges de fabrication, tel que « le label rouge » créé en 1960 ou le label d'« agriculture Biologique » (signe AB), les AOP ou encore AOC »³⁷. En France, on retrouve notamment ces choix stratégiques dans les petites coopératives agricoles dont 70% des entreprises possèdent au moins un signe officiel de

³⁷ MAGRINI, FARES, « La place des signes officiels et des marques chez les petites coopératives agricoles » www.Inra.fr.

qualité, 25% détiennent une marque, et 5% associent signe privé et signe collectif³⁸. Ces stratégies permettent une réelle imbrication entre l'entreprise et le territoire. Considérant que les coopératives sont tenues de rémunérer au mieux leurs adhérents, auxquelles elles se sont engagées à collecter leur production, elles se doivent donc d'être performantes sur l'ensemble de la chaîne reliant l'entreprise au consommateur. Les coopératives pérennisent leur ancrage territorial en s'appuyant à la fois sur la valorisation des agriculteurs en leur apportant des conseils, mais également en s'appuyant sur la démarche de qualification des produits. À la différence des entreprises de droit commercial qui cherchent à maximiser leurs profits, et qui peuvent sélectionner leurs fournisseurs en toute liberté et sans engagement.

La proximité apparaît alors comme un axe stratégique porteur pour la coopération agricole. L'engouement actuel des consommateurs pour les produits de proximité représente une opportunité à saisir pour les coopérations. Cela peut leur permettre de devenir d'autant plus concurrentielles en se positionnant à la fois sur le marché de la proximité avec des produits élaborés localement : avec des produits locaux, des produits régionaux du territoire, ou encore des produits nationaux. Le made in France est aux yeux des consommateurs français mais également étrangers, un gage de qualité. Une étude CEDRE/Ifop fait ressortir cela, elle met en avant que « 80% des consommateurs sont préoccupés par l'origine des produits : près d'un Français sur deux déclare que le pays de fabrication est un critère de choix déterminant et/ou important, « systématiquement » ou « souvent » pris en compte dans leurs achats. 37% des Français s'y déclarent sensibles ». Cette étude montre également qu'aux yeux du grand public, la provenance et/ou le pays de fabrication des produits alimentaires constitue davantage un critère de choix de premier ordre. Neuf consommateurs sur dix déclarent attacher de l'importance au Made in France pour les produits alimentaires. De plus, en se positionnant sur le commerce de détail, avec des magasins de circuit court, des supérettes, ou encore grâce au commerce en ligne, les coopératives agricoles doivent s'inspirer des politiques de groupes privés afin de mieux commercialiser leurs produits et plus jouer la carte du commerce de détail. Ou enfin en se positionnant sur des marchés dont les produits sont de plus en plus recherchés par les consommateurs, tel que les produits bio ou halal. Encore peu présents sur ces derniers marchés, ils représentent néanmoins, des axes stratégiques de développement important en marge avec les attentes et les besoins des consommateurs. En se positionnant davantage et en innovant sur ces marchés, les coopératives montreraient leur

³⁸ MAGRINI, FARES, « La place des signes officiels et des marques chez les petites coopératives agricoles » www.Inra.fr.

capacité d'évolution, et d'adaptation face aux demandes et aux contraintes actuelles. Elles doivent pour cela notamment repenser leurs stratégies marketing et faire davantage parler d'elles. Les coopératives agricoles sont présentes sur tous les étals des supermarchés, et pèsent aujourd'hui plus de 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires, mais leurs noms sont souvent inconnus du grand public. Quel consommateur sait que derrière des marques comme Brossard, Candia, Entremont, Jacquet, Montfort, ou encore Yoplait se cachent des organismes coopératifs ? Sachant que les consommateurs orientent leur consommation vers des produits locaux, pourquoi les coopératives sont elles toujours si discrètes, pourquoi n'ont elles pas davantage misées sur la communication afin de faire connaître et reconnaître à fois leurs marques, leurs produits, leurs engagements, leurs initiatives et leur modèle d'entreprise ?

Les coopératives commencent à se rendre compte qu'elles doivent davantage s'inspirer des entreprises de droit commercial au niveau de la communication et du marketing, c'est d'ailleurs pour cela qu'aujourd'hui Coop de France souhaite mettre en place un projet qui serait de créer une campagne publicitaire vantant les mérites du modèle coopératif comme l'avait fait antérieurement le monde de l'artisanat. « Cette campagne d'opinion sera ciblée sur le citoyen. Par la valorisation des agriculteurs qui ont choisi de s'organiser en coopératives, elle visera à renforcer la notoriété et l'image de ce modèle d'entreprise original pour lui permettre d'être mieux identifié et entendu dans la sphère médiatique et politique »³⁹. L'ensemble des adhérents des coopératives sera alors mit à contribution par une cotisation afin de permettre ce coup marketing qui aura pour but de faire connaître et reconnaître le système coopératif et le rôle des adhérents. Pour Philippe Mangin⁴⁰, « C'est la mobilisation de toutes les coopératives, petites, moyennes, ou grandes, de toutes les régions, de toutes les filières, qui donnera la représentativité, la légitimité et l'impact à une ambition qui va enfin devenir une réalité ». Cette campagne devrait voir le jour d'ici l'automne 2013.

³⁹ ACOOA Alliance des coopératives Agricole (12 décembre 2012) *Communiqué de presse*.

⁴⁰ Philippe Mangin, Président de Coop de France.

À l'issue de cette première partie, et après un travail de mise en place, nous avons analysé l'équilibre coopératif. Celui-ci repose sur différents piliers, dont les trois principaux sont : le maintien de ses finalités, la double qualité d'associé-coopérateurs des membres, et l'exercice du droit de propriété. En effet, « l'adhérent est le garant du lien avec le territoire et l'ancrage territorial et la source de renouvellements des valeurs coopératives »⁴¹. L'unicité des principes n'exclut pas une grande diversité dans le paysage coopératif agricole. Les coopératives diffèrent par leurs rôles, par les filières qu'elles recouvrent et par leurs tailles. En conclusion, les coopératives agricoles créent à la fois de la valeur économique dans notre pays, mais également du lien social. Leurs modes de gouvernance basés sur une dimension de solidarité et sur une dimension environnementale permettent aux coopératives agricoles de rester compétitives mais également de générer de nouvelles opportunités en mettant en avant le potentiel de leur territoire. Le modèle coopératif a su trouver de nouveaux relais de croissance tout en maintenant leurs impératifs économiques et le maintien d'une identité, il a fait preuve d'innovation et de créativité collective sur son territoire, pour répondre à la pression concurrentielle. Et, en même temps tirer partie de l'engouement pour les produits locaux de qualité qui permettent de revaloriser l'avantage coopératif par de l'ancrage territorial, comme nous l'avons vu dans la section deux. Cela amène à mettre en place des systèmes qualités adaptés aux territoires (ex : AOC), et permet à la coopérative de renforcer le lien avec les adhérents à travers une plus grande implication en amont. Les coopératives ont toujours su évoluer dans le respect des principes qui les animent en préservant leurs spécificités. Mais on observe de plus en plus que les coopératives sont à la recherche de la taille critique. On peut se demander dans quels buts, quelles stratégies sont mises en place pour atteindre cette taille critique. Quelles mutations cela engendre, et les conséquences en terme de gouvernance. Mais aussi, est-ce que les coopératives ont les moyens financiers liés à leurs ambitions ? Quelles sont les autres stratégies qu'elles mettent en place ? Nous allons donc réfléchir à ces questions dans le cadre d'une deuxième partie.

⁴¹ FILIPPI (2012) « Développement durable et exercice du pouvoir coopératif des adhérents de coopératives agricoles françaises : Originalité et émergence du territoire » extrait de « l'étonnant pouvoir des coopératives » *International des coopératives*. p.449 ; 682 pages.

PARTIE II :

L'INTERACTION DES LOGIQUES COOPÉRATIVES ET DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

Dans cette seconde partie, nous allons tenter de répondre à deux interrogations. Conçus au XIX^{ème} siècle, les coopératives sont-elles encore adaptées aux réalités économiques et sociales du XXI^{ème} siècle ? Sont-elles capables de s'adapter à un secteur en perpétuelle évolution sans pour autant perdre ses valeurs qui font sa spécificité et qui lui donnent son sens ? Sont-elles capables de faire face aux différentes mutations qui leur incombent, à la fois aux niveaux des marchés, de l'environnement, des politiques... ? Comment vont-elles y parvenir, quelles stratégies vont-elles mettre en avant afin de faire face à ces mutations ? Et quelles conséquences auront leurs choix sur leur mode de gouvernance ? Pour répondre à ces différentes interrogations, nous verrons dans une première section, les différentes mutations auxquelles les coopératives agricoles sont confrontées. (Section 1). Puis dans une deuxième section, nous chercherons à comprendre comment elles vont concilier le fonctionnement et les statuts coopératifs avec la poursuite d'une croissance économique, et les besoins de financement que cela suppose. (Section 2). Dans cette seconde section nous nous interrogerons également sur les conséquences des nouvelles stratégies de développement sur leur mode de gouvernance des coopératives, et notamment sur la place de l'adhérent. Si les coopératives agricoles ne placent plus l'adhérent au cœur du système, comment combinent-elles leur gestion afin de dégager une plus-value qui fasse une différence pour les parties prenantes ?

SECTION 1 :

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FACE AUX GRANDES MUTATIONS

Les coopératives agricoles sont-elles capables de s'adapter à un secteur en perpétuelle évolution sans pour autant perdre leurs valeurs qui font leur spécificité et qui leur donnent son sens ? Sont-elles capables de faire face aux différentes mutations qui leurs incombent, à la fois aux niveaux des marchés, de l'environnement, des politiques c'est à cela que nous allons nous intéresser dans cette section. Pour répondre à toutes ces interrogations, nous constaterons dans un premier temps que la filière agricole est confrontée à divers bouleversements auxquels elle doit s'adapter (A). Dans un second temps, nous analyserons les évolutions du contexte réglementaire (B). Puis nous finirons cette première section en nous intéressant aux mutations concurrentielles auxquelles sont confrontées les coopératives agricoles (C).

A. La nécessité de s'adapter aux bouleversements de la filière agricole

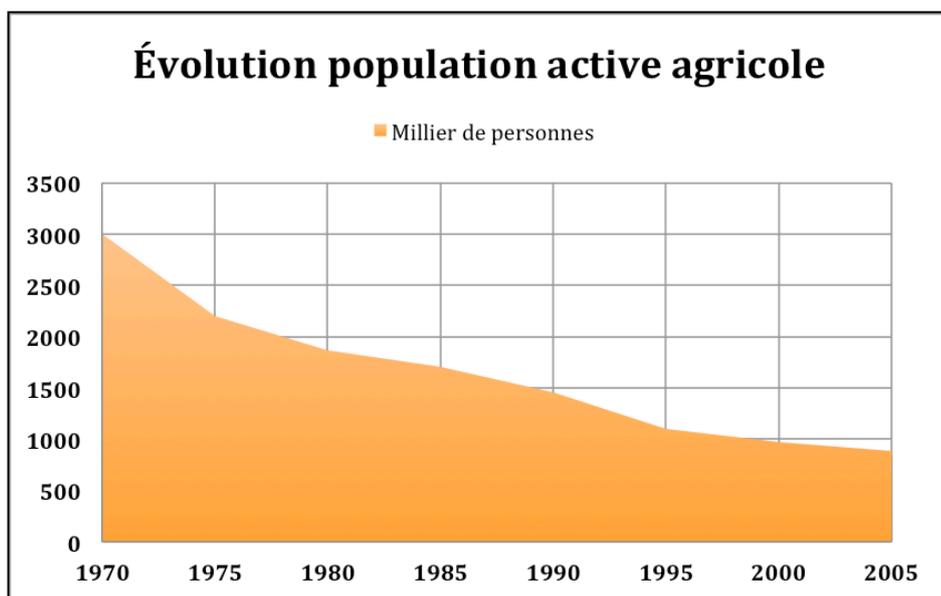
Le monde agricole a subi de nombreuses mutations, ce qui l'a obligé à évoluer et à s'adapter. On observe au niveau quantitatif, une baisse réelle à la fois du nombre d'agriculteurs mais également du nombre de coopératives agricoles. On peut alors se poser la question : comment dans un contexte d'augmentation démographique constant, peut-on assurer les besoins alimentaires de l'ensemble de la population si le nombre d'agriculteurs est quant à lui en baisse constante et ce depuis plusieurs décennies ? Quelles conséquences cette évolution quantitative d'agriculteurs entraîne sur les coopératives agricoles, y a-t-il un impact de causalité sur le nombre de coopératives ? Comment les coopératives agricoles permettent-elles de compenser cette baisse de mains d'œuvre agricoles ?

L'un des principaux bouleversements concerne l'évolution démographique de la population active agricole. Connaître le nombre d'agriculteurs et les évolutions permettent aux politiques et aux organismes agricoles de se situer, d'évaluer et de pouvoir élaborer des stratégies de développement à la fois pour le pays mais également aux niveaux européens et

mondiaux. Alors que le secteur voit son importance stratégique renforcée par l'augmentation de la population mondiale, l'agriculture doit être capable de répondre à sa vocation première qui est de nourrir la population, mais également répondre à ces nouveaux enjeux, tel que la raréfaction des énergies fossiles et l'augmentation des aléas climatiques, l'agriculture sera au cœur des enjeux économiques et environnementaux mondiaux dans les années futures.⁴²

La population active agricole est composée des travailleurs salariés ou non ayant pour activité principale l'agriculture. En 2005, d'après des chiffres de l'INSEE, l'ensemble de cette population représentait moins de 4 % de la population active totale, contre 8% en 1980. (Cf. **graphique 1**). La population active strictement agricole représente 3,6 % de la population active totale, un chiffre en baisse des deux tiers depuis trente ans, mais qui reste relativement élevé par rapport à d'autres pays européens.

Graphique 1 : ÉVOLUTION DE LA POPULATION ACTIVE AGRICOLE



Source : Insee – Enquêtes sur l'emploi

À la fois moins nombreuse, la population agricole française est également vieillissante, les jeunes restent certes peu nombreux mais les départs à la retraite ont été importants : 70 % des chefs d'exploitation ont moins de 55 ans et on peut dire que le gros des actifs agricoles a entre 35 et 55 ans. Seul 30% ont moins de 40 ans. Le nombre d'agriculteurs de moins de 30 ans

⁴² Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire, dossier de presse, Recensement agricole (2010) « l'agriculture Française en 2010 ».

aurait été divisé par deux en trente ans. Cela peut s'expliquer en partie par le nombre d'enfants d'agriculteurs susceptibles de reprendre les exploitations de leurs parents qui est en baisse. En 1970, on dénombrait près de 30% de fils de paysans, ils ne sont plus que 3% aujourd'hui toujours d'après l'INSEE. Enfin, le secteur se féminise ce qui permet une plus grande diversité.

De plus, leur formation est largement hétérogène, « L'associé coopérateur a la responsabilité importante de l'approbation des projets coopératifs, donc améliorer sa formation revient à parier sur un plus grand professionnalisme à l'heure d'affronter les décisions importantes qui doivent être prises dans la coopérative »⁴³. L'agriculture s'apprend avant tout sur le terrain, mais on assiste de plus en plus à une professionnalisation des agriculteurs. Le recensement de 2010 sur l'agriculture a fait ressortir « le nouveau visage de l'agriculture » en effet, depuis une dizaine d'année, on constate que l'agriculture française s'est inscrite dans une « nouvelle dynamique de professionnalisation et a su adapter ses pratiques pour répondre à de nouveaux enjeux du secteur et aux préoccupations de notre société tel que l'environnement, la qualité de l'alimentation, l'emploi, l'aménagement du territoire etc.) ». Le niveau d'étude des agriculteurs a augmenté, en effet, 34 % des moins de 40 ans sont issus de l'enseignement supérieur contre 18% en 2000. Des agriculteurs mieux formés à la gestion de leurs exploitations, l'aménagement et la préservation du territoire. Le secteur se modernise et utilise de plus en plus les technologies informatiques, leur matériel est de plus en plus sophistiqué et permet de meilleurs rendements.

Par ailleurs, on observe également un bouleversement au niveau même des coopératives agricoles. À la fois au niveau quantitatif, mais également au niveau structurel. Les coopératives ont évolué, et on constate qu'elles sont de plus en plus à la recherche de la taille critique. Suite à la volonté de celle-ci, on observe une baisse du nombre de coopératives mais une évolution significative de la taille des structures. L'évolution du périmètre coopératif par la recherche de la taille critique passe par le « développement international », le « renforcement des leaders coopératifs » et « partenariat ». On observe une diminution de 40% du nombre d'entreprises coopératives agricoles depuis une quarantaine d'années. Par conséquent, face à cette concentration, on dénombre moins de coopératives, mais des coopératives de plus en plus importantes à la fois en taille par rapport au niveau du nombre

⁴³ MADORRAN CALVO « La gestion des coopératives ; aspects économiques de la gestions des coopératives agricoles » Actes du colloque Franco-Espagnol sur l'économie sociale comparative 1995 Presse Universitaire de Perpignan pp.77-88 ; 188 pages.

d'adhérents mais également au niveau de leur implication sur des territoires de plus en plus vastes, ce qui engendre des chiffres d'affaires plus conséquents. (Cf. **Tableau 2**).

Tableau 2 : ÉVOLUTION QUANTITATIVE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Années	1929	1939	1965	1972	1978	2001
Nombre d'organismes	16082	22886	5717	4700	4141	3500
Chiffre d'affaires en milliards de francs			20,6	50	110	465 milliards de francs soit 65 milliards d'euros
Salariés			80 211	95 700	107 000	120 000
Sources	<i>CIA</i>	<i>BIT</i>	<i>SCEES</i>	<i>SCEES</i>	<i>SCEES</i>	<i>CFCA</i>

Source : RECMA N°287 le développement des coopératives agricoles depuis un demi siècle ⁴⁴

Nous venons de mettre en avant les évolutions à la fois quantitatives des agriculteurs aux cours des dernières décennies, mais également leurs évolutions qualitatives. Cela a engendré des évolutions sur les coopérations. Cela montre que les agriculteurs, sont moins nombreux mais plus productifs, mieux formés et mieux équipés, ils ont su adapter leurs moyens d'exploitations aux difficultés qu'ils rencontraient. Nous allons nous intéresser maintenant aux évolutions d'ordre réglementaire et analyser les effets de celles-ci sur les coopératives et leurs membres.

B. Les mutations du contexte réglementaire

Par mutation réglementaire, on entend les grandes décisions et les choix politiques auxquels les agriculteurs et les coopératives doivent s'adapter, nous allons nous intéresser tout d'abord à la Politique Agricole Commune PAC, pourquoi a t-elle été mise en place et quelles ont été ses conséquences et ses évolutions pour les agriculteurs et leur coopérative ? Puis nous

⁴⁴ KOULYTCHIZKY , MAUGET. (2002). Le développement des groupes coopératifs agricole depuis un demi-siècle. À la recherche d'un nouveau paradigme. RECMA - Revue Internationale de l'Économie Sociale. N°287. 27 pages.

nous intéresserons au développement durable, qui prend une place de plus en plus importante dans les débats politiques et qui est un des grands enjeux pour nos coopératives qui sont confrontées à de plus en plus de restrictions et doivent donc s'adapter et innover.

Depuis la mise en place de la PAC en 1962, les coopératives agricoles ont dû s'adapter aux différentes phases de son évolution. À cette date, son objectif était alors de rendre les six pays membres de la Communauté Économique Européenne autosuffisants, pour cela il a donc fallu inciter les agriculteurs à augmenter leur production. Les producteurs ont investi massivement dans de nouvelles techniques, dans de nouveaux matériels modernes et ont augmenté leur volume de production, tellement que la conséquence de la PAC dès les années 1970 a été de créer des excédents de production. Productions qui ont dû être détruites d'où la nécessité de mettre en place des quotas. L'objectif d'autosuffisance a donc été atteint, même largement dépassé, alors en 1984 et 1992 la PAC a été revue pour éviter les excédents. La mesure proposée est une réduction des prix garantis dans le but de se rapprocher des prix européens des cours mondiaux. Ainsi comme compensation de cette baisse des prix, des subventions sont versées aux agriculteurs proportionnellement à la surface cultivée. Conséquence de la mise en place de la PAC, certes « elle a permis de rendre l'agriculture européenne plus compétitive mais le versement des aides a entraîné une concentration foncière et son coût reste élevé à cause des subventions »⁴⁵.

En 1999, une nouvelle réforme de la PAC visant à la préservation de l'environnement et du territoire. Mais c'est par la réforme de Juin 2003 que les changements les plus fondamentaux vont apparaître et vont concerner directement les coopératives agricoles. Cette réforme introduit le découplage des aides, ce qui signifie « que le système de distribution des aides directes de soutien des revenus a été remanié et que les aides sont désormais versées sous forme d'un paiement unique par l'exploitation, qui est déconnecté des choix et des niveaux de production comme des facteurs de productions, donc sans obligation de produire pour en bénéficier »⁴⁶. En résumé, les aides ne sont plus versées par produit ni par exploitation, mais recalculées sur la base de la référence historique, ce qui crée la possibilité pour des agriculteurs de ne plus produire du tout. Ce qui serait pour les coopératives agricoles préjudiciable dans la mesure où elles ne seraient plus approvisionnées. L'année 2013

⁴⁵ FILIPPI ; FREY ; MAUGET, *Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation* ; RECMA revue internationale de l'économie sociale n°310, pp 31-51.

⁴⁶ BURAUULT et alii, 2005, cité dans FILIPPI ; FREY ; MAUGET, *Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation* ; RECMA revue internationale de l'économie sociale n°310, pp 34 P31-51.

marquera la fin de cette version de la PAC. « Les réformes structurelles portées par la PAC version 2013 s'inscrivent dans une stratégie européenne de croissance (Europe 2020) qui affiche des objectifs ambitieux, à savoir la pérennisation d'un système réglementaire équitable sur l'ensemble du territoire européen et à tous les maillons des filières agricoles »⁴⁷. On peut déjà envisager quelques conséquences de cette nouvelle PAC pour les coopératives. Les mises aux normes dans certains secteurs vont conduire à engager des investissements qui sont trop lourds pour certaines petites coopératives, ce qui va conduire à accélérer la concentration. De plus, « ces réformes induiront des modifications tendanciennes des coûts, lors des remises en cause des politiques historiques de soutien aux filières sur lesquelles opèrent les coopératives. Ainsi la suppression des quotas laitiers, en conjonction avec une forte hausse de la demande internationale pour les produits lactés, pourrait finalement entraîner une hausse des prix, entraînant une modification de la physionomie des structures agricoles laitières et zones de collecte en Europe »⁴⁸. Cependant, les effets de la PAC version 2013 seront toutefois modulés par les politiques nationales telle que par Loi française de Modernisation de l'agriculture et de la pêche, bien que sous le contrôle étroit de la Commission Européenne. « Si les principes de traçabilité et de sécurité de la chaîne alimentaire, déjà fortement intégrés par les industries agro-alimentaires coopératives, n'imposeront à priori pas de mutations aux coopératives, l'accent mis sur la préservation des zones rurales, le soutien aux petits agriculteurs et l'inflexion vers la subvention de la fourniture de biens publics pourraient permettre à des coopératives ayant investi des marchés de niches de voir leurs efforts de R&D et de création de valeur récompensés »⁴⁹.

Depuis 1996 et par son dernier principe « Engagement envers la communauté » les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres »⁵⁰. Actrices du développement durable avant même que le terme ne soit inventé, les coopératives n'ont pas pour objet et valeur le profit à court terme mais la proximité, la solidarité, la démocratie. Les coopératives agricoles contribuent aux axes du développement durable avec l'ensemble des actions qu'elles mènent en matière de pérennisation des bassins de production et de stabilisation du revenu des

⁴⁷ PwC. (Juin 2011). « La lettre des coopératives agricoles- L'optimisation de la chaîne de valeur »

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ cf. Partie I, Section 1, Point B. *Les valeurs au centre du modèle de gouvernance des coopératives*; page 24.

agriculteurs adhérents, d'emploi, également pour l'entreprise, et pour le bien-être des personnes. « Par son projet et son statut, une coopérative est durablement liée à un territoire géographique donné, à la fois par la nature de son activité, la provenance des matières premières, et par les capitaux apportés par leurs agriculteurs adhérents sur ce territoire ». ⁵¹

Les coopératives agricoles sont davantage liées au territoire que les entreprises capitalistes, et de ce fait, elles sont plus en lien avec le développement durable, elles peuvent développer davantage leurs activités dans ce domaine, et les coopératives agricoles l'ont bien comprise.

« En tant qu'entreprise agro-industrielle et agroalimentaire, elle prend en compte dans leurs opérations d'approvisionnement, de collecte, de transformation, et de commercialisation des produits, les normes environnementales » ⁵². Dans une démarche à la fois écologique et environnementale, les agro-ressources vont se développer et la consommation de « pétrole vert » devrait nettement s'accroître en Europe. Selon Coop de France, « Les coopératives cherchent à valoriser la biomasse en énergie renouvelable, la chimie verte, les biomatériaux qui contribuent à la diminution des gaz à effet de serre et à lutter contre le changement climatique ». La production de Biocarburant, peut être un enjeu pour les coopératives agricoles, en plus d'être un enjeu sociétal. La production de ce « pétrole vert » pourrait être un projet de développement pour les coopératives agricoles. « En Europe, il faut sans doute utiliser les usines de biocarburant comme un instrument de la politique agricole en cas d'excédents que comme un eldorado pour le pétrole vert [...] Les futures générations de biocarburants peuvent infléchir les positionnements stratégiques des coopératives [...] Pour parvenir à substituer 10% de la demande mondiale en carburant en 2025, il faudrait y consacrer 29 % de la surface agricole utile de la planète » ⁵³. Ce qui signifie que pour se déplacer de façon écologique, il faudrait renier sur des productions dédiées à l'alimentation, cela ne peut se faire sans conséquence surtout aux vues des évolutions démographiques mondiales futures. Être à la fois capables de nourrir les populations futures et de produire des agro-ressources, les coopératives vont être au cœur de ces enjeux. Les coopératives agricoles s'inscrivent comme des acteurs du développement durable et sont à même d'apporter des réponses à la société par leur investissement dans la lutte pour la préservation de la

⁵¹ www.frc2a.fr site de Coop de France Midi-Pyrénées.

⁵² Coop de France (Avril 2007). « Les coopératives agricoles, le développement durable et environnementale ».

⁵³ FILIPPI ; FREY ; MAUGET, *Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation* ; RECMA revue internationale de l'économie sociale n°310, pp.43.

biodiversité. Elles contribuent depuis de nombreuses années à maîtriser « des pollutions diffuses et de leur impact sur l'eau, le sol, l'air et les paysages »⁵⁴.

De plus, les coopératives interviennent pour apporter des conseils pour une agriculture raisonnée ou une agriculture biologique. En 2006 a été lancée la Charte du Conseil Coopératif (**cf. annexe 2**) qui a pour objet l'accompagnement des agriculteurs dans le développement d'une agriculture durable. Elle garantit la qualité du conseil pour une agriculture durable, auprès des agriculteurs et cela fait partie intégrante de l'objet social des coopératives dans un but d'offrir des produits de qualité que ce soit aux niveaux des technologies, des sanitaires ou du respect de l'environnement, les produits doivent être adaptés à la fois aux marchés et aux attentes des clients. « Les coopératives sont des relais d'information, de formation, et de conseil auprès des agriculteurs pour une agriculture durable, grâce à leur réseau de conseillers de terrain »⁵⁵. De plus, en investissant en recherche et développement, les coopératives sont capables d'apporter des innovations afin de produire de manière plus raisonnable.

Enfin, les coopératives agricoles ont mis en place un système d'auto-évaluation et d'action volontaire en matière de développement durable. Dans cette démarche, elles ont développé des indicateurs à la fois économiques, environnementaux et sociétaux. On retrouve notamment la démarche Agri-Confiance, c'est un outil global de management collectif de la qualité et de l'environnement de l'amont agricole dont disposent les coopératives et qui veille au respect des normes ISO 9001⁵⁶ et 14001⁵⁷. On va retrouver comme outil d'action volontaire, la charte du Conseil que nous avons vu précédemment, qui promulgue des conseils aux agriculteurs pour une agriculture durable. Ainsi que le bilan sociétale qui, quant à lui fournit un auto-diagnostic du fonctionnement et des performances des coopératives aux regards de leurs fondements et de leurs responsabilités sociétales. Ces outils d'auto-diagnostic, permettent d'une part de faire un « état des lieux » de la situation des coopératives à différents niveaux, mais c'est surtout un facteur de progrès, « la coopérative et

⁵⁴ Coop de France (Avril 2007). « Les coopératives agricoles, le développement durable et environnementale ».

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ La norme ISO 9001 relatives aux systèmes de gestion de qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de gestion de la qualité.

⁵⁷ La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnementale.

ses dirigeants doivent donc se positionner dans une logique d'acteur pour traduire en plans d'actions concrets les axes d'amélioration identifiés dans les diagnostics »⁵⁸.

Le développement durable apparaît donc comme un levier d'action mais également de communication qui permet de rapprocher à la fois le consommateur et l'agriculteur citoyen. Et les coopératives disposent d'atouts tels que l'ancrage territorial, le mode de fonctionnement participatif, la place de l'adhérent à la fois sociétaire, client et fournisseur etc. leur permettant d'exercer leur responsabilité économique, sociétale et environnementale dans une stratégie de développement durable.

Ces dispositifs réglementaires qu'ils aient eu l'effet escompté ou non ont demandé aux acteurs de l'agriculture des moyens financiers et organisationnels afin d'y être conforme. Néanmoins, il serait intéressant de voir si ces évolutions réglementaires ont eu des effets plus ou moins directes sur le contexte concurrentiel ?

C. Les mutations du contexte concurrentiel

La grande concentration de la distribution interroge les coopératives sur leur capacité à résister aux exigences imposées par celle-ci et aux pressions réglementaires. Dans ce contexte, comment les coopératives se sont-elles développées pour répondre à la fois aux attentes des consommateurs, aux demandes des distributeurs et aux possibilités des producteurs ?

Développer leurs stratégies de recherche et développement et d'innovation, sont primordiales pour les coopératives agricoles notamment en matière de développement durable, comme nous l'avons vu précédemment, mais pas seulement. « Dans un univers fortement concurrentiel, l'innovation est un des leviers majeurs de la croissance des entreprises. Nécessité vitale pour les coopératives agricoles, elle permet de conquérir de nouveaux marchés, d'élargir la gamme de produits, d'améliorer leur qualité et ainsi de maintenir ou d'accentuer des avantages concurrentiels [...] Mettre en place une politique d'innovation de

⁵⁸ CHOMEL, COUTURIER, CFCA (septembre 2002). « La démarche de bilan sociétale développée par les coopératives agricoles françaises ».

grande envergure dans l'entreprise coopérative nécessite une révolution culturelle et organisationnelle. Décloisonnement des services pour favoriser les interactions entre les départements Recherche et Développement, marketing et commercial, culture d'entreprise favorable à l'innovation, identification des bons partenaires (pôles de compétitivité, universités, partenariats industriels), gestion de la propriété industrielle, sont quelques-uns des défis que la coopérative innovante doit relever »⁵⁹. Les stratégies d'innovation sont également liées aux démarches qualités qui constituent un des premiers objectifs de différenciation des produits issus des coopératives, et « elles se traduisent surtout par la volonté de création de nouveaux produits dont l'objectif affirmé est pour l'essentiel l'acquisition de nouveaux marchés et la protection des marchés existants »⁶⁰. Cependant, pour acquérir une place sur ces nouveaux marchés, ou maintenir et renforcer leur place sur des marchés sur lesquelles elles sont déjà positionnées, les coopératives doivent mettre en avant leurs politiques marketing, et à ce niveau, s'inspirer des politiques marketing des sociétés commerciales. Afin de rester concurrentielles, elles doivent mettre un point d'honneur à bien choisir leurs politiques marketing, et s'inspirer de celle de la grande distribution, elles vont pour cela avoir le choix globalement entre cinq politiques marketing ⁶¹ :

- **Marketing consommateur avec de grandes marques** : Dans les années 60 - 70, quelques grandes coopératives optaient pour le marketing consommateur tel que SODIAAL première coopérative laitière en France qui dispose de marque tel que Candia, Yoplait, Entremont et bien d'autres. En 2001, on comptait une dizaine de coopératives ou groupes coopératifs avec des marques nationales placées dans le trio de tête des oligopoles par produits. Les places sont chères car les barrières à l'entrée et les coûts de communication sont élevés.
- **Marketing distributeur notamment au travers des marques distributeurs**: De nouveaux marchés se sont ouverts en marketing distributeur. Ces marchés sont parfaitement adaptés aux coopératives, certaines se sont faites des places importantes, bien que plus discrètes.
- **Marketing Prix c'est à dire avec des « Premier prix » ou « Hard discount »**: La politique des premiers prix ou du Hard Discount s'est aussi développée avec le marché de ces produits. Pour réussir dans cette voie, il faut dominer par les coûts. Les coopératives peuvent bien sûr réussir dans cette politique, mais elles n'ont pas d'atout spécifique car elles doivent également

⁵⁹ Pwc (28 novembre 2012). « Coopératives agricoles : développer sa stratégie de recherche et d'innovation, quels risques et quels bénéfices ? » www.PWC.fr.

⁶⁰ FILIPPI, (2002) « Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique » Etud.Rech.Syst. Agraires Dév, 33 pp 79-94.

⁶¹ KOULYTCHIZTY, MAUGET (octobre 2002) « le développement des groupes coopératifs agricoles depuis une demi siècle – A la recherche d'un nouveau paradigme » ADDES-CIRES-ESSEC ; p-43 ; 65 pages.

bien rémunérer leurs producteurs. Elles peuvent donc avoir un handicap par rapport à des produits d'importations ou des produits de substitution.

- **Marketing Qualité (AOC, Label, etc.)** : Le marketing qualité peut parfaitement convenir à la logique coopérative qui peut contrôler toute la chaîne par des produits certifiés, label AOC, etc. De plus, cette stratégie ne demande pas toujours des niveaux de concentration élevés et peut donc être mieux acceptée par l'agriculteur que les stratégies de concentration.

- **La sous-traitance pour les grandes marques industrielles.** Les coopératives ont des atouts de complémentarité avec les grandes marques en exemple on peut nommer la coopérative céréalière d'Artenay qui fournit en céréales NESTLÉ.

Les coopératives agricoles françaises sont soumises à des pressions concurrentielles, face à des pays où les coûts de production sont inférieurs. Elles doivent donc mettre en place des stratégies afin de pouvoir rester concurrentielles. Ne pouvant pas jouer sur les prix au niveau, des matières premières tel que pour la viande par exemple, elles peuvent néanmoins mettre en avant des stratégies de différenciation en jouant sur la qualité et la traçabilité de leurs produits. Mais également en développant leurs stratégies marketing afin que leurs produits et leurs marques soient mieux mis en avant et reconnus par les consommateurs. Enfin elles peuvent développer leurs stratégies de commercialisation en se positionnant sur de multiples supports de vente tel que la grande distribution, le commerce de détail, le commerce en ligne etc.

À l'issue de cette section, nous voyons qu'une pression concurrentielle de plus en plus vive engendre de profondes mutations dans le paysage coopératif. L'évolution de la filière agricole, des politiques agricoles, de l'environnement économique et concurrentielle, oblige les coopératives agricoles à s'adapter. Elles doivent en permanence être capables de réagir face aux différents bouleversements qu'elles rencontrent, à la fois pour garder leurs principes et leurs valeurs intactes mais également pour pouvoir rester compétitives, concurrentielles, pour gagner des parts de marché. Pour cela, elles mettent en place différentes stratégies. Les coopératives d'origine, fondées sur les valeurs de solidarité, mutualisme, promotion des hommes et un mode de fonctionnement démocratique, semblent laisser place à de grands groupes mixtes mêlant à la fois des principes coopératifs et des principes capitalistes. Quel est alors l'avenir pour la coopération si le modèle coopératif d'origine se révèle inadapté aux contraintes actuelles ?

SECTION 2 :

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE ET LEUR INFLUENCE SUR LE MODE DE GOUVERNANCE

L'ensemble des stratégies de développement mis en place par les coopératives tel que les tendances de consolidation, d'internationalisation ou autres s'accélèrent et incitent les coopératives à clarifier leurs choix stratégiques pour accélérer leur développement. Ces choix portent sur des dimensions financières, managériales, techniques et humaines.

Nous chercherons, à comprendre dans un premier point quelles sont les stratégies de développement possibles pour les coopératives agricoles, puis nous illustrerons ces stratégies par un modèle de coopérative l'ayant appliqué afin d'en faire ressortir les différents atouts ou différents inconvénients (A). Puis dans un second point, nous parlerons des besoins croissants de financement (B). Pour terminer, nous essayerons d'apercevoir les enjeux de ces stratégies sur la gouvernance des coopératives qui deviennent des groupes de plus en plus complexes (C).

A. Une diversité de stratégies de développement

Les coopératives françaises adoptent, en fonction de leurs moyens financiers, de leurs contraintes et des opportunités de leur environnement, une combinaison d'axes stratégiques. D'une part, elles peuvent développer l'aval, dans le but d'augmenter la valeur ajoutée. D'autre part, en consolidant l'amont, elles peuvent agir sur les prix et les coûts. Enfin, par développement de partenariats et de concentration par filière elles vont augmenter leur taille sur le marché et développer des synergies.

Pour répondre aux différents enjeux et défis du secteur agricole, les coopératives s'efforcent de se développer à la fois vers l'amont et vers l'aval des différentes filières qu'elles englobent. Les coopératives déploient des stratégies de développement en amont de la filière dans le but de « resserrer les liens avec la base coopérative ». « Les coopératives doivent conserver une proximité entre l'adhérent et le monde agricole et leur fournir les

meilleures valorisations et débouchés »⁶². Dans la mesure où, la finalité principale d'une coopérative est de rendre service à l'adhérent, par le maintien de son revenu et de l'activité, dans leur territoire, et face aux différents risques, celles-ci doivent former et informer leurs adhérents. En effet, les coopératives sont confrontées, en terme d'enjeux à l'amont des filières, « à la diminution du nombre d'agriculteurs, à la pérennisation des bassins de production et à la volatilité des cours des matières premières comme de certains produits transformés, et donc des coûts de production »⁶³. Dans un premier temps, l'évolution des agriculteurs comme nous l'avons analysé dans la section précédente, conduit à des changements. Un des enjeux pour les coopératives est de maintenir les adhérents et d'attirer les jeunes agriculteurs. Leur engagement et leur implication coopératifs sont indispensables pour pérenniser les systèmes coopératifs. Ensuite, la pérennisation des bassins de production, là où les entreprises non coopératives vont se désengager car cela ne s'avère plus assez rentable, les coopératives, elles, liées à leur territoire, vont rester et continuer à maintenir de l'activité sur le territoire. Ces stratégies de croissance par l'amont vont avoir comme objectif principal, de maintenir l'activité et le revenu de leurs adhérents dans leur territoire, pour garantir la survie des coopératives.

Les coopératives déploient également des stratégies de développement en aval de la filière. « Les enjeux des coopératives liés à l'aval tiennent d'une part, à leur positionnement sur les marchés et, d'autre part, à la prise en compte des préoccupations des consommateurs en termes de sécurité alimentaire, de qualité des produits et d'attentes environnementales ».⁶⁴ Afin d'obtenir plus de valeur ajoutée, la majorité des groupes coopératifs a choisi d'être présent sur toute la chaîne de valeur afin de pouvoir lutter contre la concurrence en développant leurs propres produits, tels que des produits alimentaires haut de gamme. On peut citer l'exemple de la coopérative *Euralis* qui par sa filiale *Rougiè* spécialisée dans la gastronomie haut de gamme et qui est devenue en moins de 10 ans le leader du marché de foie gras et de la viande de canard et d'oie⁶⁵. Dans le souci de toujours garantir la meilleure qualité aux consommateurs, et de tenir compte de leur préoccupation en terme de sécurité alimentaire, celle-ci garantit « une parfaite maîtrise de la traçabilité et l'intégration de tous les

⁶² PWC (Juin 2011) « *La lettre des coopératives agricoles : l'optimisation de la chaîne de valeur* ».

⁶³ FILIPPI ; FREY ; MAUGET, *Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation* ; RECMA revue internationale de l'économie sociale n°310, p 42, PP 51.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ www.Rougiè.com.

maillons de la filière de production oie et canard français », « le respect des règles d'hygiène et le contrôle qualité pour répondre aux normes les plus sévères », et « l'investissement constant dans un outil de production à la pointe des technologies d'aujourd'hui ». En effet, les coopératives se doivent d'investir en recherche et développement, et d'innover notamment en fonction de l'évolution des demandes. Pour aller plus loin dans son développement par aval, et pour gagner en part de marché, cette coopérative a choisi de se positionner également sur le marché de la vente en ligne. Par cette illustration, nous comprenons que les coopératives qui cherchent à développer les activités de l'aval, ont pour objectif de capter l'ensemble de la chaîne de valeur, et vont s'orienter vers des activités de transformation, de distribution et de vente. « La progression des coopératives françaises dans les activités de l'aval des filières est surtout passée par l'externalisation des activités au sein de sociétés non coopératives par filialisation, dans les années 1990 »⁶⁶. Dans cette optique, le développement par une marque, le commerce au détail etc. sont des stratégies qui peuvent être étudiées et envisagées pour des coopératives souhaitant se développer vers l'aval.

Au-delà de ces deux stratégies de développement par l'amont et par l'aval, « les coopératives doivent faire face à une distribution toujours plus forte et plus concentrée qui leur impose d'améliorer leur taille si elles veulent avoir une incidence sur le marché. Les groupements qu'ils soient coopératifs ou mixtes sont de bons instruments pour atteindre cet objectif »⁶⁷. Les coopératives développent alors des stratégies de croissance telle que la concentration entre plusieurs entités et l'internationalisation des groupes coopératifs. Ces dernières années, de nombreuses restructurations ont eu lieu au sein du monde coopératif, notamment par des opérations de concentration que se soit entre groupes coopératifs, ou entre groupes coopératifs et groupes privés (**cf. graphique 2**). Quelles sont les motivations pour des coopératives concurrentes de s'allier ? Quels objectifs cherchent-elles à atteindre ? Les coopératives, comme des entreprises de droit commercial, cherchent à être concurrentielles, et cela passe par l'acquisition de part de marché et par une réduction de leurs économies d'échelles. Grâce à la concentration, le groupe coopératif va pouvoir produire plus qu'une coopérative seule, de ce fait, elle va voir son coût moyen de production baisser, et va chercher

⁶⁶ Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité, et de l'aménagement du territoire, (juin 2012). « Les coopératives agricoles une modèle d'organisation économique des producteurs » N°36.

⁶⁷ MADORRAN CALVO « La gestion des coopératives ; aspects économiques de la gestions des coopératives agricoles » Actes du colloque Franco-Espagnol sur l'économie sociale comparative 1995 Presse Universitaire de Perpignan pp.77-88 ; 188 pages.

à répercuter cette baisse sur le prix de vente afin d'être davantage compétitif sur le marché. Mais, on peut se demander si les coopératives peuvent chercher à se concentrer sur l'ensemble de leurs activités ? Ou si elles doivent chercher à optimiser la concentration ? En se concentrant que sur des activités dans lesquelles cette opération peut représenter un réel avantage économique, telle que dans la fonction de commercialisation, de recherche, ou encore de collecte. Dans ces activités, la concentration va permettre une réelle baisse des coûts et une amélioration de ces dernières.

On recense deux types de concentration, des concentrations entre entreprises coopératives et des concentrations entre groupes coopératifs et groupes privés qu'on appellera mixte. On pourra constater que les enjeux ne sont pas les mêmes, et cela notamment car la finalité des deux types d'organisations sont différentes.

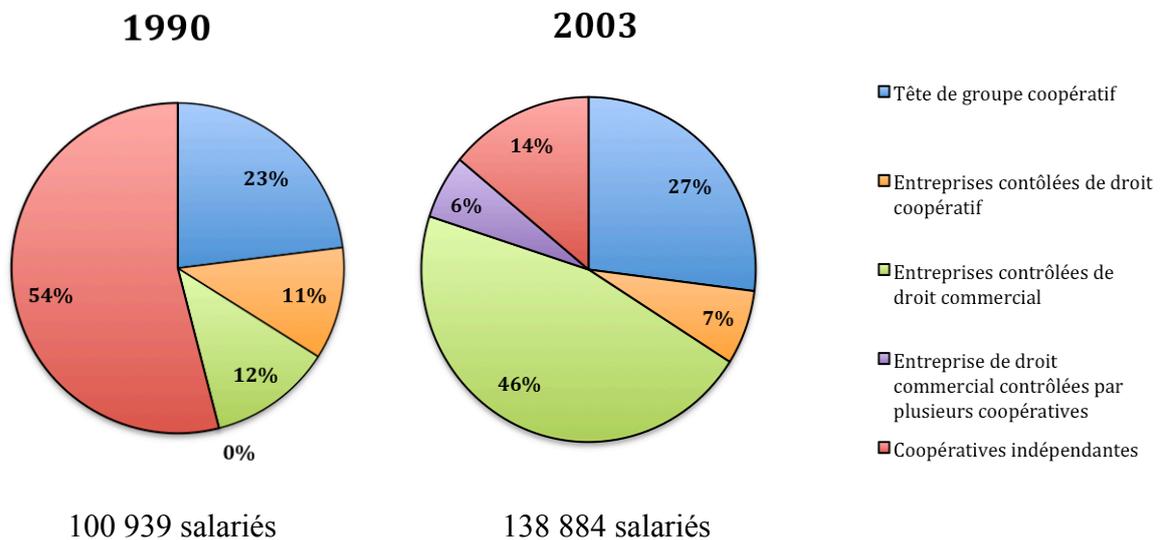
La concentration entre groupes coopératifs, est pratiquée dans l'optique d'atteindre une taille critique et de structurer une offre adaptée au marché. On constate que ces alliances s'effectuent le plus généralement dans un contexte de proximité, c'est à dire pour la plupart avec des structures coopératives de la même région. Le nombre d'alliance en perpétuelle croissance témoigne de la capacité des coopératives à pouvoir s'adapter aux contraintes et aux difficultés auxquelles elles sont confrontées. (**cf. graphique 2**). Les alliances visent à une concentration du pouvoir économique, et apparaissent « comme un moyen souple pour répondre à un objectif précis tout en maintenant une identité souvent revendiquée pour maintenir un lien fort à leur territoire originel d'implantation »⁶⁸.

Les opérations de rapprochement entre groupes coopératifs et groupes privés, représentent une part importante des alliances qui se sont effectuées ces dernières années. Aux vues de ce graphique ci-dessous, (**cf. graphique 2**), on peut se demander si les stratégies d'alliances ne privilégient-elles pas le renforcement du poids des sociétés de droit commercial au sein du périmètre coopératif pour des raisons de souplesse en terme de gouvernance et de fonctionnement qu'offre le système capitaliste ? (Pas de gouvernance basée sur la démocratie donc décision plus facile à adopter, plus simple à mettre en place, capacité de financement plus important etc.)? Cependant, la cohésion de gouvernance de groupe mixte paraît plus compliquée à mettre en œuvre dans la mesure où l'on cherche à maintenir les principes

⁶⁸ FILIPPI ; TRIBOULET. (2008). « Forme de contrôle et alliance dans la coopération agricole » *Lille, INRA SFER CIRAD*.

coopératifs, tout en y associant les fondements capitalistes. C'est ce que nous verrons dans le point C de notre section consacrée aux modes de gouvernance qui deviennent de plus en plus complexes.

Graphique 2 : LE POIDS CROISSANT DES GROUPES COOPÉRATIFS AGRICOLES



Sources : Enquête INSEE-LIFI et INSEE/SESSI/SCEES-EAE 1990, 2003

Ces graphiques montrent l'essor conséquent des groupes coopératifs agricoles, de 1990 à 2003. Mais il met surtout en avant, la nette augmentation du nombre de groupes coopératifs contrôlés par des sociétés de droit commercial. Qui en treize ans, passe de 12% des groupes coopératifs à 46 %. Pour ces entreprises qui s'allient, le partage du contrôle est une question importante dont elles doivent tenir compte. En effet, « diluer le pouvoir de décision au sein d'un groupe d'entreprises, ce qui peut occasionner une perte d'efficacité et de réactivité »⁶⁹. Alors même si ces stratégies sont en général plus rapides et moins risquées à mettre en place, sa réussite passe par « la condition d'avoir un bon pacte d'actionnaires pour l'alliance, qui respecte les spécificités des partenaires ou les fonds nécessaires pour les acquisitions »⁷⁰. « Si la diversification comme l'intégration verticale demande des compétences de métiers et des compétences de marché différentes du métier de base, les stratégies d'alliance avec des

⁶⁹ FILIPPI ; TRIBOULET. (2008). « Forme de contrôle et alliance dans la coopération agricole » Lille, INRA SFER CIRAD.

⁷⁰ Ibid.

partenaires compétitifs constituent souvent les clefs du succès des stratégies de croissance externe »⁷¹.

Avec l'ouverture des marchés, certaines grandes coopératives choisissent une stratégie de développement à l'internationale. Yves Pelle précise « que historiquement présentes à l'international via l'export, les grandes coopératives françaises commencent à s'internationaliser par l'implantation d'outils industriels, de centres de recherche, de circuits de transformation et de distribution, principalement par acquisition. Cette tendance est récente et, en dépit de rares mais notables exceptions, encore timides au regard des stratégies internationales des coopératives du Nord de l'Europe. L'enjeu pour les grandes coopératives est de devenir des acteurs globaux et cela passe nécessairement par une stratégie internationale volontariste »⁷².

Plusieurs avantages ressortent de ce modèle, d'une part, il favorise l'introduction des capitaux propres pour le développement des activités, d'autre part, « une dimension spatiale est à prendre en considération, comme variable stratégique. Ces opérations de rapprochement sont liées à l'ancrage territorial statutaire des coopératives agricoles, elles permettent à celles-ci d'accroître leur périmètre d'action ou de se renforcer sur ce dernier »⁷³. Enfin les adhérents de la coopérative vont bénéficier des profits réalisés dans la filiale. Néanmoins, et par rapport à ces derniers points, on peut se demander si, du fait que l'adhérent reçoit un revenu en tant qu'actionnaire et un revenu en tant qu'utilisateur ne peut pas entraîner des difficultés « d'arbitrage » entre logique coopérative et logique financière ? En effet, la valeur pour l'utilisateur est différente de celle de l'actionnaire. Pourtant ici l'utilisateur et l'actionnaire sont une et même personne. Cela peut rendre la prise de décision complexe, certains choix peuvent faire perdre de la valeur à l'adhérent en tant qu'utilisateur telle que la baisse du prix de sa production, des contraintes de qualités etc. mais lui faire gagner de la valeur en tant qu'actionnaire. Car une meilleure rentabilité représente des dividendes plus importants. La stratégie idéale serait de pouvoir maximiser la somme des deux valeurs, mais cela peut être complexe pour des personnes tels que des agriculteurs non initiés à ce type de calcul. D'où un

⁷¹ FILIPPI. (2002). « les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territoriale et intégration économique » Etud. Rech. Syst. Agraires Dév pp. 79-94.

⁷² PwC (29 septembre 2011) « Les coopératives agricoles françaises renfoncent leur position en Europe ». *Communiquée de presse*.

⁷³ FILIPPI, FREY, MAUGET (2009). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés. *RECMA- Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n°310.

arbitrage complexe, et des choix plus difficiles à faire dans un principe de fonctionnement démocratique : un homme - une voix.

L'internationalisation des groupes coopératifs, concerne l'ensemble des filières mais s'est surtout développée dans les groupes céréaliers, semenciers et sucriers. « L'internationalisation permet aux coopératives de diversifier leurs débouchés dans un contexte mondialisé et d'anticiper les évolutions du marché en préemptant de nouveaux territoires »⁷⁴.

Dans une stratégie d'internationalisation, on retrouve différents acteurs. « Des acteurs coopératifs et des investisseurs privés engendrant la coexistence d'une logique coopérative liée à la valorisation du produit et d'une logique financière liée à la valorisation du capital »⁷⁵.

Cela nous amène à nous interroger sur la capacité de ces groupes à intégrer ces deux logiques et sur la manière dont elles le réalisent. Alors que ces deux logiques interagissent, il sera intéressant d'étudier ce qu'il advient de la spécificité coopérative dans une entité contrainte d'adopter des « comportements d'affaires » pour s'adapter à son environnement économique. Nous allons par l'exemple de Champagne Céréales essayer de répondre à ces interrogations.

« Le Groupe agro-industriel céréalier Champagne Céréales est le 5e groupe coopératif agricole français et le 13e européen. Le groupe s'articule autour d'une grande coopérative de plus de 8000 adhérents du grand quart Nord-Est de la France, avec en amont des filiales de production, de distribution et de logistique et en aval, via une holding, des filiales de transformation générant les deux tiers du chiffre d'affaires global. Le groupe est internationalisé avec des filiales implantées notamment en Union Européenne mais également en Chine et en Ukraine »⁷⁶. D'après DEROY, « la gouvernance de ce groupe repose sur un système délégataire qui confie un pouvoir décisionnel à des administrateurs élus par les adhérents eux-mêmes selon le principe de l'a-capitalisme. Ces administrateurs exercent leurs missions au niveau de la coopérative-mère et de la holding mais sont absents des filiales en aval où la gestion est confiée au Directeur Général et aux cadres. Cependant, la forme juridique de commandite de la holding permet à certains des administrateurs de la coopérative d'être présents au sein du commandité et du Conseil de surveillance et d'exercer ainsi un véritable contrôle sur les filiales en aval. En outre, les adhérents coopératifs peuvent, depuis 2009, souscrire au capital de la holding et obtenir ainsi un droit complémentaire de regard

⁷⁴ PwC (29 septembre 2011) « Les coopératives agricoles françaises renfoncent leur position en Europe ». *Communiquée de presse*.

⁷⁵ DEROY, THENOT « l'interaction des logiques coopérative et de marché : quelle évolution pour le modèle coopératif agricoles français ? Le cas Champagne Céréales » tiré de « l'étonnant pouvoir des coopératives » P 423. 682 pages.

⁷⁶ *Ibid.*

direct sur l'aval»⁷⁷. Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de 2,5 milliards, on parle de véritable réussite économique de ce groupe. Le groupe compte continuer sur la voie de la croissance externe. Mais il souhaite également « renforcer la proximité avec ses adhérents pour les aider à s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et imprévisible et à exceller dans la mise en œuvre des valeurs coopératives »⁷⁸.

Des alliances stratégiques, comme coordination de moyens, de compétences et de ressources entre entreprises concurrentes. Des stratégies de croissances internes ou externes comme moyen d'aboutir à des avantages concurrentiels. Quelque soit le positionnement stratégique défini par l'entreprise coopérative, il nécessitera pour sa mise en place, et pour son fonctionnement, des besoins financiers

B. Stratégies qui exigent un besoin croissant de ressources financières

Un lien direct existe entre les modifications structurelles et stratégiques des coopératives, et les évolutions législatives. En effet, la loi de 1972 va dans un premier temps autoriser les coopératives à intégrer à hauteur de 20% des associés non coopérateurs dans le but de mobiliser des capitaux propres. Ensuite, les lois de 1991 et 1992, vont favoriser l'accès à des capitaux propres extérieurs, cela va permettre notamment aux coopératives un développement par des opérations de filialisation avec sociétés commerciales et des assouplissements liés à la perception des dividendes pour les adhérents. « Ces lois ont alors contribué à accroître l'opacité des contours des groupes coopératifs dans la mesure où les processus de filiation ont entraîné des imbrications multiples entre les structures à statut coopératif et celles à statut non coopératif »⁷⁹.

Les coopératives agricoles sont confrontées à des besoins croissant de financement. Même si elles sont pour la plupart dans des situations financières saines, et ne sont pas dans le besoin

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ FILIPPI, TRIBULET (2003), cité par HENNIGER, Université Toulouse, Le Mirail, laboratoire dynamique rurales. & BARRAUD-DIDIER. ENSAT, laboratoire dynamique rurales, dans « Quelle implication des adhérents de coopératives agricoles dans le nouveau paradigme coopératif » P.2 ; 12 pages.

de gros apport en capitaux⁸⁰. Ce sont surtout les groupes coopératifs, qui dans une recherche de croissance dans l'agro-alimentaire et dans l'agro-industrie vont avoir des besoins de financement conséquent. En raison d'une part à leurs besoins structurels liés à des investissements élevés telles que des infrastructures modernes, des centres de stockage, des moyens de transports... mais également liés à des besoins en fonds de roulement important notamment dû à la saisonnalité de leurs activités par rapport aux périodes de récoltes, mais aussi à l'importance de leurs stocks.

D'autre part, leurs besoins de financement dépendent de leurs choix stratégiques en matière de développement. Faire le choix de s'ouvrir à de nouveaux marchés, de se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, ou encore faire le choix d'une concentration ou de s'implanter à l'international ne peut se faire sans ressources de financement. « Aujourd'hui, les coopératives sont à un tournant de leur développement: elles doivent s'interroger sur leurs priorités stratégiques afin de prendre les bonnes décisions en termes de croissance future. Mais pour se faire, elles devront trouver de nouvelles sources de financement, car leurs besoins structurels sont déjà élevés, et les aides institutionnelles à la baisse », PELLE Yves.⁸¹

Une fois que la stratégie de développement est définie par la coopérative et ses coopérateurs, il va s'agir de trouver des ressources financières adaptées. Les coopérateurs peuvent choisir de financer leurs projets de manière traditionnelle, grâce aux profits dégagés par la coopérative elle-même et les apports en capital qu'elle peut apporter. Mais « il est difficile d'envisager des projets importants si nous n'avons pas des coopératives assainies où les décisions prennent appui sur une solide structure financière. La mise en route de mécanismes permettant un plus grand autofinancement est nécessaire pour pouvoir affronter l'avenir avec des garanties »⁸². La capacité d'autofinancement des groupes coopératifs par rapport aux industries de l'agroalimentaire privées est souvent plus faible car ils ont une valeur ajoutée plus faible, « à titre d'exemple, au début des années 2000, le taux moyen de valeur ajoutée des firmes privées présentes dans les industries agro-alimentaire était nettement supérieur à

⁸⁰ MAUGET (2007); XXI^e colloque dynamique entrepreneuriale et stratégies de développement dans l'économie sociale ; quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? Paris. P 2-24. 73 pages.

⁸¹ PELLE Yves, associé Pwc, expert des coopératives agricoles (26 septembre 2012) « Les coopératives doivent prendre des risques pour conserver leur compétitivité ». *Communiqué de presse*.

⁸² MADORRAN CALVO « La gestion des coopératives ; aspects économiques de la gestion des coopératives agricoles » Actes du colloque Franco-Espagnol sur l'économie sociale comparative 1995 Presse Universitaire de Perpignan pp.77-88 ; 188 pages.

celui des coopératives dans la même branche, respectivement 20% et 13 % »⁸³. Cette faible capacité d'autofinancement, les conduit à recourir à des financements extérieurs.

Les coopératives peuvent bénéficier d'apport extérieur en empruntant. Un financement par l'endettement reste le moyen le plus utilisé dans la mesure où le taux d'intérêt reste raisonnable, pour créer un effet de levier. On estime que le « taux d'intérêt raisonnable est de 2%, taux compatible avec la rentabilité des secteurs des coopératives »⁸⁴. Après les années 1985, les taux d'intérêts réels ont été plus élevés, et la rentabilité économique inférieure, cela a créé un effet de massue et les coopératives ont connu des difficultés économiques.

En terme d'apports extérieurs, les coopératives peuvent bénéficier de subventions de l'état mais celui-ci se désengage de plus en plus.

Mais il existe d'autres modes de financement possibles et envisageables, dites nouvelles sources de financement. Celles-ci consistent d'une part, à l'apport de ressources externes notamment par la prise de participation dont le législateur a reconnu pour les coopératives le principe de liberté et dont on retrouve les modalités d'application à l'article R.523-8 du Code Rural et de la Pêche Maritime. Dans ce cas, les investisseurs auront un rôle actif dans les sociétés où ils détiennent des parts. Cependant, les exigences de ces apporteurs peuvent être trop élevées en matière de rendement pour des groupes coopératifs. « Une dizaine de coopératives auraient utilisé les titres participatifs. Par contre les produits tel que les CCI⁸⁵, obligations ne sont pas utilisés, l'absence de plus value sur le capital social et les éventuels conflits d'intérêt entre les investisseurs extérieurs et les agriculteurs sont un frein à l'entrée de ceux-ci dans le capital de la coopérative »⁸⁶.

Les coopératives agricoles peuvent également faire appel à l'épargne publique par la cotation en bourse en émettant des obligations ayant le caractère de valeurs mobilières dans les conditions prévues par l'article L.228-39 de Code du Commerce. Cependant, l'entrée en bourse des coopératives agricoles peuvent représenter des risques notamment en terme de perte de pouvoir des agriculteurs dans le groupe coopératif et de voir les finalités coopératives

⁸³ MAUGET (2007) ; XXI^e colloque dynamique entrepreneuriale et stratégies de développement dans l'économie sociale ; quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? Paris. P 2-24. 73 pages.

⁸⁴ FILIPPI, FREY, MAUGET (2009). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés. *RECMA- Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n°310.

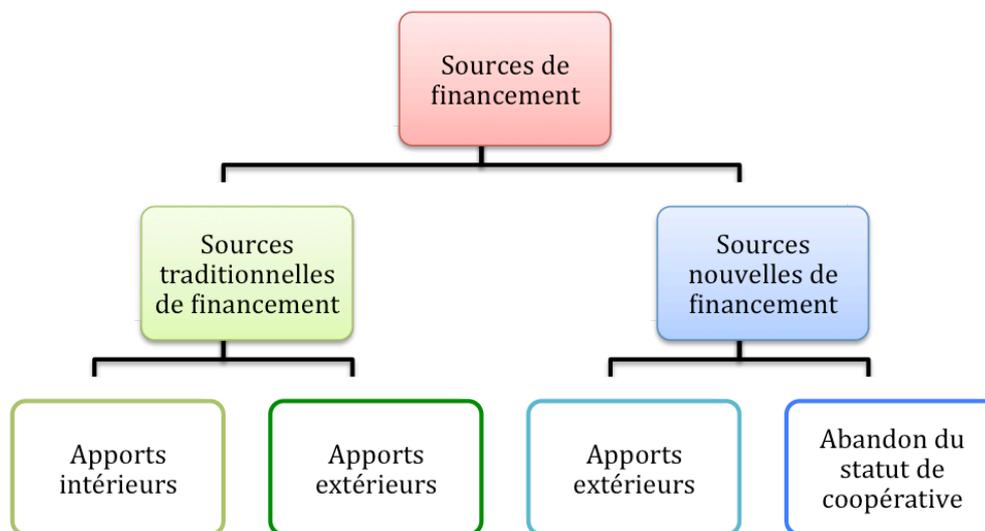
⁸⁵ Instituer par la loi du 17 juin 1987, les certificats coopératifs d'investissement (CCI) sont des parts de capital de coopératives qui diffèrent fondamentalement des parts sociales : en effet, les CCI ne confèrent pas de droit de vote mais donnent droit, en cas de liquidation, à leur quote-part de l'actif net (capital social + réserves). Définition trouver sur Biblio-solidaire.org

⁸⁶ MAUGET (2007) ; Dynamique entrepreneuriale et stratégies de développement dans l'économie sociale ; quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? XXI^e colloque ; Paris. P 2-24. 73 pages.

être déviées vers des finalités capitalistiques. Ce mode de financement reste très marginal en Europe et en France car la rentabilité de coopérative agricole n'est pas assez importante pour réussir à pénétrer le marché boursier. La filiale du groupe LIMAGRAIN d'origine Auvergnate est rentrée en bourse en 1993, mais ces nouveaux objectifs économiques et financiers ont eu des conséquences sur son mode de gouvernance, les agriculteurs ont perdu de leur pouvoir dans leur coopérative, l'adhérent coopératif ne semble plus être au cœur du système de gouvernance.

Dans certains cas, la recherche de croissance, de rentabilité, de profits, peut aller jusqu'à pousser certaines coopératives à sortir du modèle, et d'abandonner le statut de coopérative au profit de celui d'entreprise capitaliste, poussées par la recherche de financement et par des investisseurs privés. (cf. schéma 2).

Schéma 2 : UN RECOURS À DES NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT



Source : Pwc (Septembre 2012) cartographie et grands enjeux du monde coopératif agricole à l'échelle mondiale, 3ème journée européenne des coopératives agricoles ; WWW.PWC.FR

Mettre en place de nouvelles stratégies s'avère nécessaire dans un contexte concurrentiel européen et mondial. Mais cela suppose d'une part, d'avoir des ressources financières conséquentes pour mettre en place des stratégies. Et d'autre part, de prévoir l'impact de ces stratégies sur le fonctionnement organisationnel et notamment sur le mode de gouvernance.

C. Les enjeux de gouvernance des groupes devenus de plus en plus complexes

Suite, aux évolutions qui touchent les coopératives agricoles, celles-ci mettent en place des stratégies afin de rester compétitives sur les différents marchés qu'elles occupent. Cependant, « ces évolutions soulèvent pour les coopératives des enjeux croissants en matière de gouvernance, et d'implication des adhérents de coopératives de taille et de complexité d'organisation toujours grandissantes »⁸⁷.

« Les coopératives sont caractérisées par un fonctionnement démocratique et collégial, et une vision basée sur le long terme »⁸⁸. Ces nouveaux modes de développement supposent une convergence des deux formes d'entreprises. Convergence dite imparfaite, car leurs finalités sont différentes, profit et rentabilité d'une part et utilité sociale et efficacité d'autre part. Entre rentabilité de firme capitaliste et efficacité d'entreprise coopérative, il est vrai que les objectifs peuvent paraître relativement proches, mais là où il y a divergence c'est dans l'utilisation faite de ces résultats. Elles vont devoir faire le choix de donner priorité à la redistribution ou priorité à l'accumulation, ou encore priorité aux dividendes et aux ristournes ou priorité à l'investissement ? « En effet les projets de l'une et de l'autre ne sont pas tout à fait similaires, elles n'ont pas le même cœur idéologique, d'un côté, ce postulat capitaliste du profit comme moteur d'économies nécessairement libérales ; de l'autre côté, doctrine d'utilité sociale par le jeu de l'outil entreprise en économies libérales de fait »⁸⁹.

Néanmoins, aujourd'hui, il est nécessaire pour les coopératives de se développer, et donc de recourir à de nouvelles sources de financement tel que nous l'avons vu précédemment. Cependant, les intérêts de ces partenaires financiers souvent basés sur du court terme, ne sont pas les mêmes que les intérêts coopératifs qui eux sont basés sur une vision à long terme. Comment réussir à combiner les deux attentes ? Les coopératives doivent-elles revoir leur mode de gouvernance au profit de financement ? Jusqu'à rapprocher leur mode de gestion de celui des entreprises privées ? Yves PELLE dans son étude sur les coopératives agricoles

⁸⁷ Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire « les coopératives agricoles : un modèles d'organisation économique des producteurs » ; Les publications du service de la statistique et de la prospective- centre d'étude et de prospective N°36- Novembre 2001.

⁸⁸ Pwc (Septembre 2012). Cartographie et grands enjeux du monde coopératif agricole à l'échelle mondiale. *3ème journée européenne des coopératives agricoles* ; www.PWC.fr.

⁸⁹ MAUGET (R.) & KOULYTCHIZKY. (2002). Un siècle de développement des coopératives agricoles en France par extrait de « Les coopératives entre territoire et mondialisation » ; *collection l'Harmattan* ; pp.50 -71.

conseille et encourage les coopératives à se développer notamment sur l'amont et l'aval, en créant par exemple des "joint venture" avec d'autres coopératives, pour financer leurs projets d'expansion. Pour ce faire, il est nécessaire que les coopératives raisonnent davantage comme des entreprises privées. C'est un véritable changement de culture qu'il faut alors opérer, en termes de rentabilité, de stratégie, et de compétences notamment »⁹⁰.

Afin de comprendre comment un groupe coopératif peut allier ces deux modes de gouvernances différents, nous allons étudier le cas du groupe coopératif Champagne Céréales. La coopérative fédère près de 8300 agriculteurs dans le quart nord-est de la France. Autour de la coopérative on retrouve une filiale, le groupe agro-alimentaire SICLAÉ. On peut se poser la question de comment sont exercés à la fois le pouvoir de contrôle des administrateurs et le respect des logiques coopératives compte tenu de l'évolution complexe du groupe ? « Le phénomène de complexification lié à la structure de groupe peut être limité grâce à des outils de gouvernance »⁹¹. C'est ce qu'a mis en place le groupe Champagne Céréales. Ils ont voulu limiter les effets de la complexité juridique en réorganisant le groupe autour de deux pôles. Le groupe s'articule autour d'un pôle agricole, avec la coopérative, ses filiales de production, distribution, logistique et ses filiales en Ukraine... Et d'un pôle industriel qui réunit des filiales de dimension internationale dédiées à la transformation alimentaire et un centre de recherche de pointe sur les matières végétales. « Ces deux pôles ont des principes de fonctionnement qui renvoient à des cultures différentes de la gouvernance. Cette scission structurelle entre deux logiques coopératives et capitalistes est censée faciliter la compréhension de la stratégie du groupe comme de son fonctionnement »⁹². Néanmoins, ce mode de gestion a rencontré des difficultés. Notamment pour les administrateurs, qui ont dû faire face à des difficultés pour conserver le contrôle réel de la stratégie du groupe. L'analyse menée par DEROY et THENOT sur ce groupe met également en avant l'attachement pour les administrateurs, aux valeurs d'équité, de transparence et de solidarité. « Ils déclarent être coopérateurs parce qu'ils préfèrent les valeurs coopératives à celles du privé. Ils choisissent leur coopérative en fonction des valeurs qu'elle défend. Ils indiquent que les principes coopératifs sont toujours actuels à l'exception de la rémunération limitée du capital. Toutefois, on constate que de nouvelles façons de penser, liées à l'existence du groupe,

⁹⁰ Pwc. (26 septembre 2012). « Les coopératives agricoles doivent prendre des risques pour conserver leur compétitivité » *Communiqué de presse*.

⁹¹ DEROY, THENOT. (2012). « L'interaction des logiques coopérative et de marché : quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas Champagne Céréales » extrait de « L'étonnant pouvoir des coopératives »; pp 419- 432 ; 682 pages

⁹² *Ibid.*

apparaissent car certains administrateurs proposent la création d'un nouveau principe qui consisterait en un droit systématique à la distribution de dividendes en provenance des filières d'aval »⁹³. À ce jour on parle de réussite économique du groupe Champagne Céréale avec un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros en 2010. Le groupe fusionne en avril 2012 avec NOURICIA, une autre coopérative agricole, pour donner naissance à VIVESCIA. Cela montre la décision des dirigeants dans la poursuite d'un processus de croissance externe, en continuant à vouloir maintenir leur compétitivité face à une concurrence toujours plus concentrée. Mais parallèlement, le groupe annonce « son intention de renforcer la proximité avec ses adhérents pour les aider à s'adapter à leur environnement de plus en plus complexe et imprévisible et à exceller dans la mise en œuvre des valeurs coopératives »⁹⁴.

À travers ce cas, on constate que les valeurs coopératives sont indispensables dans un objectif de stratégies de croissance durable, elles apparaissent comme le fondement nécessaire de choix socio économique. La logique coopérative est maintenue en présence d'une logique de marché capitaliste, « dont le périmètre est circonscrit par des choix stratégiques dans lesquelles les dimensions éthiques et politiques sont présentes »⁹⁵.

L'ensemble de ces évolutions économiques peuvent avoir des conséquences sur la relation entre l'adhérent et sa coopérative. Il sera alors dans l'intérêt de celle-ci d'éduquer par la mise en place de moyen pédagogique et de communication les adhérents à la « culture du marché »⁹⁶. Pour qu'ils comprennent la nécessité et le rôle de l'action stratégique, et qu'ils puissent s'investir dans le groupe coopératif. On peut envisager la mise en place d'intranet par exemple, ce que certains groupes coopératifs ont déjà mis en place.

Allier principes coopératifs et exigences économiques est donc chose possible, mais cela suppose une étude préalable du mode de gouvernance à adopter, et les moyens à mettre en place afin de satisfaire au mieux les exigences des différents acteurs, et ne pas privilégier l'apport de profits en éloignant l'adhérent des décisions.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ DEROY, THENOT (2012). L'interaction des logiques coopérative et de marché : quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas Champagne Céréales. Extrait de «L'étonnant pouvoir des coopératives ». 682 pages.

⁹⁶ MAUGET (2007) ; Dynamique entrepreneuriale et stratégies de développement dans l'économie sociale ; quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? *XXI^e colloque ; Paris*. P 2-24. 73 pages.

CONCLUSION

Les coopératives agricoles, ont su depuis leur création en 1844 revendiquer leur responsabilité collective, et apporter les preuves du fonctionnement de ce modèle. Tout en étant ancrées dans les territoires, et tout en se devant d'être aux plus proches des besoins de leurs membres, elles ont su s'adapter à la fois à divers secteurs d'activités comme à divers contextes économiques.

Cependant, le paysage du secteur coopératif agricole connaît aujourd'hui une évolution rapide, et doit affronter de nouveaux enjeux. La pression concurrentielle des marchés génère des tensions au sein de ce secteur, induisant des modifications organisationnelles importantes. Les coopératives ont mis en place des stratégies de concentration, d'intégration verticale, de diversification et font entrer de nouveaux moyens financiers, tout cela génère des groupes de plus en plus complexe. Le défi majeur des coopératives agricoles est alors de réussir à maintenir une croissance économique tout en assurant le maintien de leur mode de gouvernance démocratique et les relations qui les lient avec leurs adhérents.

On observe des stratégies différentes entre les petites et moyennes coopératives, et les grandes coopératives.

Les premières vont davantage miser sur la proximité et vers des développements de l'amont et de l'aval, en se rapprochant des attentes et des besoins des consommateurs et de leurs adhérents. En effet, les coopératives peuvent mettre en place des stratégies qui vont tirer profit de leur ancrage statutaire, de leurs principes et leurs valeurs. On retrouve, des stratégies de différenciation notamment par la qualité, par la traçabilité, et la proximité de leurs produits. Il existe aussi des stratégies de diversification en proposant aux consommateurs divers produits, des produits frais, des produits transformés, des produits issus de la terre, de la mer, des produits d'origine animale et végétale, des produits bio ou encore des produits halal. Elles ont donc les moyens de pouvoir répondre aux besoins, et aux envies de l'ensemble des consommateurs. Mais afin d'exploiter au mieux leur potentiel commercial, elles doivent davantage se mettre en avant sur les marchés, en développant dans un premier temps, leurs politiques marketing. Pour d'une part faire davantage connaître le modèle coopératif et ses

valeurs aux consommateurs. Et d'autre part, pour que leurs produits et leurs marques soient connus en tant que produits issus de coopératives agricoles par le grand public. Ainsi, dans un second temps, et en se positionnant sur divers canaux de commercialisations et de distributions, elles sont capables d'être à la fois concurrentielles en répondant aux demandes et besoins des consommateurs. Tout en étant en adéquation avec les principes coopératifs, elles sont actrices de développement local, en contribuant à la pérennisation et à la création d'emplois. Ainsi, elles participent activement à la lutte contre la précarité des territoires. Les coopératives sont dans les faits déjà « initiatrices de multiples bonnes pratiques ». Elles s'efforcent au quotidien de transformer les efforts nécessaires en opportunités profitant à l'ensemble de la société. Comme en cherchant à garantir la qualité et la traçabilité des produits, chose que les coopératives s'attachent à faire depuis longtemps, mais qui aujourd'hui représente un avantage concurrentiel important, mais également un engagement citoyen.

Quant-aux seconds, les grands groupes coopératifs, ils vont chercher à atteindre la taille critique, à s'implanter sur des nouveaux marchés, dans de nouveaux pays et d'ouvrir les marchés à l'exportation. En se positionnant sur de nouveaux marchés et sur des marchés de grande distribution, les coopératives agricoles ont davantage développé des stratégies de fusion, de concentration et d'internationalisation, entre elles mais également avec des entreprises de droit commercial. Organisations qui ont des modes de gestions et des finalités différentes, ce qui conduit à des évolutions des règles de fonctionnement. Le défi majeur de ces groupes coopératifs est de maintenir une croissance du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée, de mettre en place les financements nécessaires pour les opérations de croissance externe, tout en adaptant leur gouvernance et les relations avec les adhérents pour pouvoir « piloter des ensembles de plus en plus complexes ». Combiner des principes capitalistes et des principes coopératifs dans une et même organisation demande des adaptations des modes de gestions. La finalité première d'une coopérative, étant de rendre service à l'adhérent on peut se demander si toutes ces formes de développement sont réellement dans l'intérêt de l'adhérent ou si certaines d'entre elles sont dans un intérêt purement économique ? Le succès coopératif repose sur la mise en œuvre de leurs atouts : primauté du capital humain, gouvernance démocratique et l'ancrage territorial ainsi que leur capacité d'innovation et de réponse aux nouveaux besoins. « Il est nécessaire que, dans la recherche de solutions concrètes aux problèmes qui se posent à la coopérative, les principes coopératifs soient respectés afin d'éviter toute ambiguïté dans son fonctionnement. La perte de leurs

caractéristiques identitaires rendrait les coopératives plus vulnérables à l'heure d'affronter leur avenir »⁹⁷. Si la pression concurrentielle les conduit à mettre leur mode d'organisation en conformité avec ceux des entreprises de droit commercial, leurs valeurs de transparence, de solidarité et d'équité subsistent et guident leurs stratégies ainsi que leurs modes de gouvernance.

La coopérative est étroitement liée à son environnement social et géographique, et joue un rôle important dans le développement économique de nos régions. À une époque de transformations importantes dans le monde économique, la formule coopérative est toujours et plus que jamais d'actualité. Le développement durable, la consommation citoyenne, la responsabilité sociétale des entreprises, l'investissement socialement responsable, la bonne gouvernance, etc. des termes nouveaux qui créent des enjeux nouveaux, auxquelles les coopératives sont à même d'apporter des réponses. Les fortes mutations de ce secteur font des coopératives agricoles, un champ de recherche pertinent pour approfondir les modes de gouvernance d'entreprises confrontées aux exigences d'efficacité économique et l'implication dans le développement territorial. Ce qui construit peu à peu un nouveau paradigme coopératif.

La nécessité de ces nouvelles formes d'organisation face à la globalisation des marchés, ne remet pas en cause le statut de coopérative, même si on constate une évolution. Les coopératives agricoles restent bien distinctes des entreprises capitalistes, par leur gouvernance et leurs finalités. Selon le résultat d'une étude de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les coopératives s'adaptent et résistent mieux aux effets de la crise et que les autres formes d'entreprises. On peut donc se demander si, aux vues des crises économiques, des crises alimentaires et des difficultés actuelles que rencontre l'industrie agro-alimentaire, si à terme les entreprises capitalistes de l'agro-alimentaire ne pourraient pas s'inspirer davantage des modes de fonctionnement coopératifs ? En prenant en compte certains des principes coopératifs et en les adaptant à leurs modes de fonctionnement.

⁹⁷ MADORRAN CALVO « La gestion des coopératives ; aspects économiques de la gestions des coopératives agricoles » Actes du colloque Franco-Espagnol sur l'économie sociale comparative 1995 Presse Universitaire de Perpignan pp.77-88 ; 188 pages.

ANNEXES

ANNEXE 1

COOPÉRATIVE AGRICOLE : FONCTIONNEMENT	
ASSOCIES	<p>Pour créer une coopérative agricole, il faut au minimum 7 associés. La coopérative agricole fonctionne sur le principe de la libre adhésion, ainsi chaque personne dont l'activité ou la territorialité correspond à celle de la coopérative peut devenir associé.</p> <p>Les agriculteurs sont à la fois associés, fournisseurs de production et utilisateurs des services de la coopérative agricole.</p>
CAPITAL	<p>La coopérative agricole est une société à capital variable: à tout moment, le capital peut être augmenté ou diminué par la souscription de nouveaux sociétaires ou le retrait de certains.</p> <p>Les associés souscrivent à un capital qui est proportionnel à leur activité avec la coopérative agricole.</p> <p>Si un associé souhaite se retirer, il ne bénéficie pas d'une valorisation de son capital: il ne touche pas une partie des réserves.</p>
DIRECTION	<p>La coopérative agricole est dirigée par un conseil d'administration et les décisions sont prises lors des assemblées générales.</p> <p>1 homme = 1 voix: chaque associé dispose du même droit de vote lors des assemblées générales.</p> <p>Les indemnités versées aux membres du conseil d'administration sont votées en assemblée générale.</p>
EXCLUSIVITÉ	<p>En adhérant à une coopérative agricole, les agriculteurs s'engagent à apporter une partie ou la totalité de leur production à la coopérative.</p> <p>En retour, celle-ci s'engage à commercialiser cette production.</p>
RÉPARTITION DES RÉSULTATS	<p>Chaque associé reçoit des ristournes en fonction du chiffre d'affaires qu'il a réalisé avec la coopérative agricole.</p>
RÉGIMES FISCAL	<p>La coopérative agricole est exonérée de l'impôt sur les sociétés si elle respecte l'objet de son activité et qu'elle ne travaille qu'avec les associés de la coopérative.</p> <p>Si elle travaille avec des personnes extérieures, elle est alors soumise à l'impôt sur les sociétés (sauf si ces activités n'excèdent pas 20 % de son chiffre d'affaires).</p>

SOURCE : Création-entreprise.Com

ANNEXE 2

Charte du conseil coopératif

La coopérative qui adhère à la Charte, s'engage dans une optique de relation durable avec ses sociétaires et dans une démarche de progrès, à prendre en considération dans son système de conseil, les trois problématiques cibles : performance des exploitations, adaptation des produits aux attentes des clients et à leurs cahiers des charges et promotion de pratiques respectueuses de l'environnement.

Dix engagements dans les domaines de la compétence des conseillers, des garanties du système conseil et de son évaluation, sont à remplir par les coopératives dans les 2 ans :

1. Apporter des garanties sur le système de conseil qui respecte les exigences réglementaires
2. Prendre en considération trois problématiques cibles : performance technique et économique des exploitations, qualité des produits et promotion de pratiques respectueuses de l'environnement
3. Niveau de qualification minimum BAC+2 pour l'ensemble des conseillers, une qualification équivalente reconnue ou 5 années d'expérience dans la fonction de conseil
4. Définir des programmes de formation de l'entreprise dans lesquelles ces problématiques sont intégrées
5. Mettre en place un système d'évaluation des compétences des conseillers
6. Élaborer le conseil sur des bases techniques reconnues
7. Délivrer un conseil adapté à la situation de l'agriculteur et prenant en compte les attentes de l'aval des filières
8. Assurer un enregistrement du conseil
9. Mettre en œuvre un système de rémunération des technico-commerciaux déconnecté du chiffre d'affaires d'intrants
10. Évaluer annuellement le système conseil par un groupe d'adhérents sur la base d'un bilan collectif et communiquer auprès de ses adhérents et de l'environnement professionnel

BIBLIOGRAPHIE

Études, rapports et enquêtes :

BARRAUD-DIDIER, VALÉRIE AND HENNINGER, MARIE-CHRISTINE (2009). Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *RECMA - Revue Internationale de l'Économie Sociale* n°314. ISSN 1626-168.

CORADE, DELHOMME (2008). Le territoire comme fondement des petites AOC viticoles: l'exemple de l'AOC Pécharmant en Bergeracois. 25-26-27 août, Rimouski. *Actes du XLIVème, Colloque de l'ASRDLF*.

COTE (2000), Les coopératives est le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme, *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, N°275-276, p.150 -166.

COTE. (2001) Les holdings coopératifs - Évolution ou transformation définitive ? *De boeck & Larcier s.a, Édition De Boeck Université*, 413 pages.

DEDIEU (2009). Ministère de l'agriculture et l'agroalimentaire Note de lecture centre d'études et de prospectives Georges Lewi, Pascal Perri *Les défis du capitalisme coopératif. Ce que les paysans nous apprennent de l'économie* Éditions Pearson.

DEFROUNY (Jacques), *Pratique coopératives et mutations sociales*. Collection l'harmattan, logiques sociales. P.16. 269 pages.

DEROY, THENOT (2012). L'interaction des logiques coopératives et de marché : quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas Champagne Céréales. Extrait de «L'étonnant pouvoir des coopératives ». 682 pages.

DRAPERI. (2002). La coopération face aux nouvelles attentes de la société. Extrait de « *Les coopératives entre territoire et mondialisation* » ; collection l'Harmattan, 371 pages.

FILIPPI. (2004). Réorganisations dans la coopération agricole: proximités et solidarité territoriale. *Économie rurale*, n°280.

FILIPPI ; TRIBOULET. (2008). « Forme de contrôle et alliance dans la coopération agricole » *Lille, INRA SFER CIRAD.*

FILIPPI, FREY, MAUGET (2009). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés. *RECMA- Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n°310.

FILIPPI MARYLINE. (2012). Développement durable et exercice du pouvoir des adhérents de coopératives agricoles française : originalité et émergence du territoire. *L'étonnant pouvoir des coopératives*; 682 pages.

FONTAINE. (2003). L'insertion des principes de la coopération dans le droit coopératif agricole en France 1867-1947. Extrait de TOUZARD et DRAPARI. *Les coopératives entre territoire et mondialisation* ; 390 pages.

FREY et MAUGET. (2012). Stratégies d'internationalisation des coopératives agroalimentaires du Top 30 de l'Union Européenne : impact sur le modèle d'affaires, la performance et la gouvernance. *L'étonnant pouvoir des coopératives*, pp. 336-387.

HENNIGER, Université Toulouse, Le Mirail, laboratoire dynamique rurales. & BARRAUD-DIDIER. ENSAT, laboratoire dynamique rurales ; Quelle implication des adhérents de coopératives agricoles dans le nouveau paradigme coopératif.

KOULYTCHIZKY , MAUGET. (2002). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle. À la recherche d'un nouveau paradigme. *RECMA - Revue Internationale de l'Économie Sociale*. N°297. 27 pages.

TOUZARD ET DRAPERI. (2003). Les coopératives entre territoires et mondialisation. *Institut de l'Économie Social* L'Harmattan, Paris, pp.233-251.

MADORRAN CALVO (1995). La gestion des coopératives ; aspects économiques de la gestion des coopératives agricoles. Actes du colloque Franco-Espagnol sur l'économie sociale comparative. *Presse Universitaire de Perpignan*, pp.77-88 ; 188 pages.

MAGRINI, FARES. La place des signes officiels et des marques chez les petites coopératives agricoles.

MAUGET. (26 novembre 2007). Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale, quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ? *XXIème colloque Paris*. p 2 - 24, 72 pages.

MAUGET & KOULYTCHIZKY. (2002); Un siècle de développement des coopératives agricoles en France extrait de « *Les coopératives entre territoire et mondialisation* » ; collection l'Harmattan. pp.50 -71.

SUCHET Lucie. (2011) Le territoire, avenir des coopératives agricoles françaises ? Université Pierre Mendès France ; institut d'Études Politiques de Grenoble.

TOUZARD et DRAPERI. (2002). L'insertion des principes de la coopération dans le droit coopératif français (1867- 1947). FONTAINE extrait « *Les coopératives entre territoire et mondialisation* »; collection l'Harmattan. pp. 37, 391 pages.

COOP DE FRANCE. (2012). « Panorama sectoriel des coopératives Top 100 des entreprises coopératives 2012 ».

DÉPARTEMENT DES SCIENCES POUR L'ACTION ET LE DÉVELOPPEMENT. (2012). « Affirmer le modèle coopératif français entre ancrage territoriale et développement internationale », résultats de recherche n°37.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION, DE LA PÊCHE, DE LA RURALITÉ ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (novembre 2001) « les coopératives agricoles : un modèles d'organisation économique des producteurs » ; Les publications du service de la statistique et de la prospective- centre d'étude et de prospective N°36.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT, SERVICE DE LA STATISTIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (10 septembre 2012) ; N°10 « petites coopératives agricoles : pour un point complet de la coopération agricole tous les 5 ans ».

RECOMMANDATION N°193 DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL : « La recommandation concernant la promotion des coopératives ».

PWC. (29 septembre 2011). « Les coopératives agricoles françaises renforcent leur position en Europe ». *Communiqué de presse*.

Cybergraphie :

www.coopdefrance.coop

www.agriculture.gouv.fr

www.un.org.fr

www.votrecoop.org

www.Coopquebec.coop

www.agreste.agriculture.gouv.fr

www.frc2a.fr

