Document généré le 12 août 2025 23:10

**Revue internationale de l'économie sociale**
**Recma**

# De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire
## 2e partie — Quelle gouvernance ?
# From the Cooperative to the Cooperative Group in the Food-Processing Industry
## Part Two—What Form of Governance?

Michel Forestier et René Mauget

Numéro 279, janvier 2001

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1023754ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1023754ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (imprimé)
2261-2599 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Forestier, M. & Mauget, R. (2001). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : 2e partie — Quelle gouvernance ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (279), 60–70. https://doi.org/10.7202/1023754ar

Résumé de l'article

Cet article constitue la deuxième partie d'une contribution présentée au colloque Addes du 7 mars 2000, qui s'intitulait : « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, évolution ou dénaturation ? » La première partie a été publiée dans le numéro précédent de la *Recma* (n° 278, octobre 2000, pages 16 à 29). Elle analysait le glissement qui se manifeste dans les groupes complexes de la notion de valeur de la coopérative pour l'adhérent à celle de valeur du groupe pour l'« actionnaire ». Dans cette seconde partie sont examinées les évolutions qui se font jour dans la gouvernance de ces groupes, et les perspectives qu'elles peuvent ouvrir.

Tous droits réservés © Recma, 2001

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

# DE LA COOPÉRATIVE AU GROUPE COOPÉRATIF AGRO-ALIMENTAIRE

## 2e partie : Quelle gouvernance ?

par Michel Forestier (*) et René Mauget (**)

***Cet article constitue la deuxième partie d'une contribution présentée au colloque Addes du 7 mars 2000, qui s'intitulait : « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, évolution ou dénaturation ? » La première partie a été publiée dans le numéro précédent de la*** Recma ***(n° 278, octobre 2000, pages 16 à 29). Elle analysait le glissement qui se manifeste dans les groupes complexes de la notion de valeur de la coopérative pour l'adhérent à celle de valeur du groupe pour l'« actionnaire ». Dans cette seconde partie sont examinées les évolutions qui se font jour dans la gouvernance de ces groupes, et les perspectives qu'elles peuvent ouvrir.***

(*) Michel Forestier est directeur de l'Aract Champagne-Ardenne.
(**) René Mauget est professeur et directeur à l'Essec-Imia.

## Effets de la filialisation sur les adhérents

### Comment s'expriment des adhérents des groupes coopératifs ?

La présentation ci-dessous de deux entretiens n'a évidemment aucune prétention représentative. Il s'agit de montrer comment des agriculteurs raisonnent, de l'endroit qui est le leur, à savoir la position de simple adhérent ne disposant d'aucune information particulière autre que celle que tout adhérent peut avoir.
Ces entretiens seraient évidemment à multiplier afin de couvrir un champ beaucoup plus large des relations possibles entre adhérent et coopérative agro-alimentaire.

#### *Un exemple français*

*« Au départ, une coopérative, elle est créée pour défendre le revenu du paysan. Et puis qu'une fois tout ça, c'est en place, on a l'impression d'être un petit peu éloigné de tout ça, et on a l'impression que le conseil d'administration est là pour défendre l'unité de production. Ça, ça a été vrai jusqu'à il y a une dizaine d'années* [...]. *C'est un problème de génération parce que ces gens-là* [le directeur et le conseil d'administration jusqu'en 1980], *pour eux, il fallait toujours faire plus, même au détriment du coopérateur* [...]. *Bon, il y a un retournement de tendance : maintenant, on est plus économe, on est plus près de la gestion* [...]. *Avant, quand il y avait une décision à prendre, ça se passait entre le directeur et le président. Maintenant, le directeur a sa tâche bien*

*définie. Il est là pour la bonne marche de l'usine, et je pense que maintenant les décisions se prennent entre tous les administrateurs. Je le ressens comme ça, je ne suis pas au conseil d'administration. De toute façon, ça peut être que comme ça : maintenant, c'est tellement bénéfique pour le coopérateur que ça peut pas être autre chose* [...]. *Là,* [les entreprises privées] *sont obligées d'aligner les prix, mais dans les hors quotas, c'est au cours mondial. Beghin-Say donne le minimum à ses planteurs, et le restant, il se le met dans la fouille. Tandis que la sucrerie d'A., après avoir payé les frais de fonctionnement, ça va du simple au double. Beghin-Say, quand il paie le prix de la betterave excédentaire au cours mondial à 60 balles, A. nous la paie 110-120 balles. »* (Un adhérent d'une coopérative sucrière. Entretien réalisé par Patrick Champagne, sociologue de l'Inra, janvier 1997.)

*Un exemple hollandais*

En 1996, nous avions mené des entretiens auprès d'administrateurs et d'adhérents d'une grande coopérative laitière hollandaise : Campina Melkunie. A cette occasion, un agriculteur nous a fait part d'une position originale (pour un « ethnologue » français) d'un adhérent vis-à-vis d'une coopérative. C'est cette position que nous avons choisi de retranscrire ici, car elle offre une piste intéressante d'évolution de la gouvernance coopérative.
*« En tant qu'agriculteurs adhérents d'une grande coopérative, nous n'avons pas assez d'éléments pour juger si les choix qui sont faits sont les bons. »* De toute façon, il serait *« impossible d'en savoir plus »*. Pour un agriculteur, une coopérative comme Campina, *« c'est trop gros »*. En revanche, ce qu'il sait, c'est que Campina Melkunie a un grand éventail de produits, ce qui diminue les risques. *« C'est bien, c'est une bonne politique,* remarque-t-il. *Je veux bien prendre les risques quand je suis responsable, mais quand je dépends d'une autre entreprise, je n'en prends pas, je les dilue* [...]. *C'est la même chose quand on a beaucoup d'argent, soit on le place dans une banque, et ça monte doucement, soit on le joue en Bourse. On peut gagner mais aussi perdre beaucoup. »* C'est la raison pour laquelle cet agriculteur se déclarait finalement satisfait de la sécurité et du prix même moyen que lui assurait Campina Melkunie. Pour jouer ou spéculer, il avait d'autres terrains d'exercice que sa production laitière.

## Trois effets de la filialisation

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

*Un effet d'éloignement*

Il est déjà présent dans les coopératives à sociétariat nombreux et diversifié, mais se trouve amplifié par les filialisations.
En effet, les coopératives naissent petites [1]. Parfois, elles le restent. C'est le cas des Cuma. Mais le plus souvent, au fur et à mesure du temps, elles se développent (par croissance interne et externe) pour s'adapter aux

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

nouveaux contextes locaux, nationaux ou internationaux et poursuivre leur œuvre économique au service de leurs adhérents. Dans un pays comme la France, où la coopération agricole est riche d'une longue histoire, les grandes coopératives prennent aujourd'hui une place dominante dans l'économie coopérative. Certes, des coopératives continuent de se créer, mais c'est un mouvement marginal au regard de la coopération déjà existante. Or, pour les agriculteurs, ce n'est pas la même chose d'adhérer à une coopérative instituée ou à une coopérative qui se crée. Dans ce dernier cas, les raisons de l'adhésion, la motivation, le projet de la coopérative sont clairs, faciles à comprendre. C'est moins évident dans le premier cas, où la « pédagogie créative » ne joue pas. L'adhérent se trouve face à une entreprise qui a une longue histoire qu'il ne connaît pas ou mal, de même que son organisation, sa stratégie, ses dirigeants… Les adhérents ne sont alors plus seulement des associés, mais sont aussi des « cibles » marketing. C'est certes une manière de chercher à reconnaître la diversité de leurs besoins, et à y répondre, mais cela peut aussi dériver vers une approche strictement commerciale [2] telle qu'on peut la rencontrer dans les entreprises agro-alimentaires capitalistes qui nouent des relations intéressées avec leurs clients, faites d'écoute, de chaleur humaine et de sens de l'accommodement.

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

*Un effet de complexité*

Les coopératives traditionnelles, même lorsqu'elles incluaient dans leur champ des activités de transformation, offraient un « visage » unitaire et un pouvoir concentré dans les mains du conseil d'administration, du président et du directeur. La coopérative avec filiales, surtout lorsque celles-ci se multiplient et combinent des partenariats avec d'autres coopératives ou d'autres sociétés commerciales ou financières, devient un ensemble flou et difficilement compréhensible pour qui n'a pas été au cœur de sa genèse. Il suffit d'ailleurs d'examiner les organigrammes de participation de quelques grandes coopératives pour être aussitôt saisi par cet effet de complexité et par l'absence d'évidence du sens que ces enchevêtrements de flèches et de pourcentages recèlent. A cet égard, un simple coup d'œil sur le schéma de la structure du groupe Cana (*Recma*, n° 278, p 19) est plus édifiant qu'un long discours.

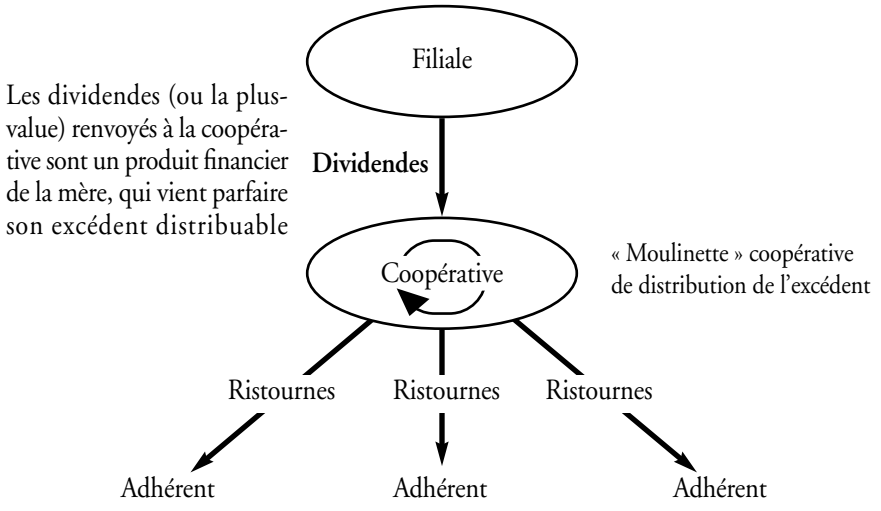
*Un effet de brouillage de logique*

A quel moment passe-t-on d'une logique coopérative à une logique capitaliste ? Pourquoi ?

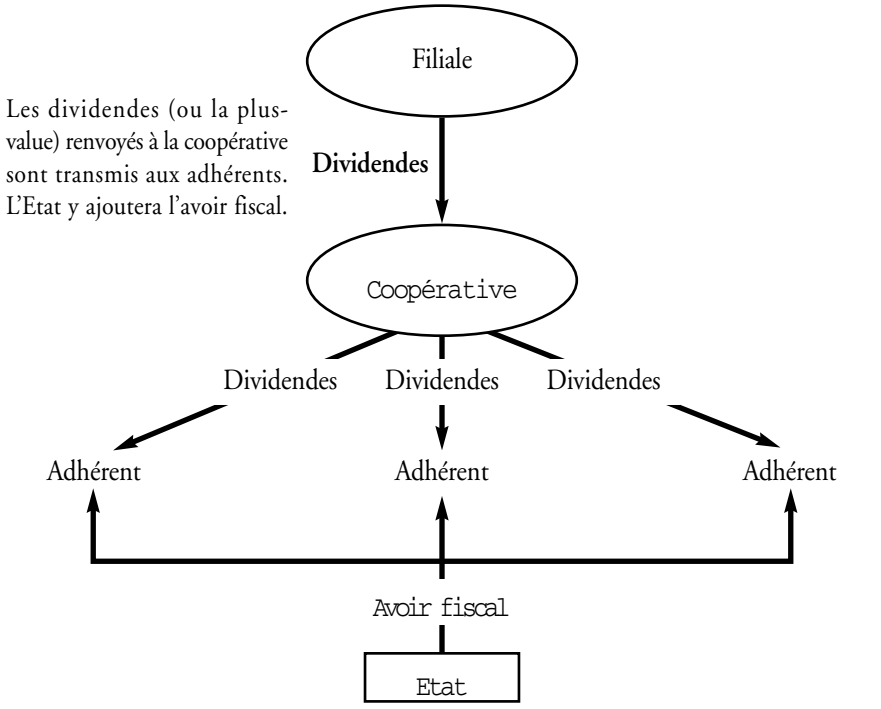
La réponse à ces deux questions doit être claire et rationnelle. La loi n'y aide pas, qui a introduit la confusion en autorisant la remontée des dividendes issus des filiales aux adhérents.

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

## Cas n° 1 : la coopérative ristourne




## Cas n° 2 : la coopérative transmet le divividende de sa fille à ses adhérentes, l'Etat ajoute l'avoir fiscal



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

Ce brouillage est évidemment aussi à l'œuvre sur les questions d'internationalisation (*Recma*, n° 278, pp 26-28). Dans une stratégie d'internationalisation, comment évaluer la part qui revient à une logique coopérative de celle qui reviendrait à une logique capitaliste ?

## Le débat sur la gouvernance dans la coopération agricole

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

Le gouvernement d'entreprise est un débat récent (fin des années 80) qui, né aux Etats-Unis, s'est propagé dans les sociétés développées. Il porte originellement, et en simplifiant, sur la question de l'équilibre des pouvoirs à trouver dans les sociétés anonymes – notamment celles qui font appel à l'épargne publique – afin de préserver l'intérêt des ayants droit, les actionnaires, face aux dirigeants [3]. Sous cette forme, les coopératives agricoles n'ont pas eu à reprendre à leur compte ce débat, car :

• il est récurrent et ancien dans la coopération agricole. C'est ainsi que le Centre national de la coopération agricole (CNCA) a édité en 1969 (trente ans déjà !) les résultats d'une enquête (les caractéristiques, la fonction et les besoins de formation des administrateurs de coopératives agricoles) dans laquelle on trouve tous les éléments de la problématique actuelle de gouvernance des entreprises. Plus récemment, en 1991, la Fédération nationale de la coopération laitière (FNCL) réalisait un document de réflexion, diffusé à l'occasion de son assemblée générale, sur le thème « Rôle et outils des administrateurs dans le pilotage des coopératives » ;

• les statuts des coopératives classiques préservent de manière explicite le pouvoir des adhérents sur l'entreprise. Toutefois, on peut observer que celles-ci, bien que toutes soumises aux mêmes règles statutaires (les « statuts types ») ont des pratiques effectives de gouvernance d'une grande diversité. C'est ainsi que, d'une coopérative à l'autre, la prééminence dans l'exercice du pouvoir peut être du côté du dirigeant salarié ou du président, ou encore du bureau, etc.

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

### Initiatives récentes de la coopération agricole

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

• sur la question de l'exercice réel ou fictif du pouvoir par les administrateurs, et non pas sur la définition de ce pouvoir ;

• ou sur l'impact de la coopérative sur son environnement sociétal.

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

#### *Le guide de l'administrateur*

Le guide de l'administrateur, significativement intitulé *L'administrateur en questions, osez savoir*, est un guide pratique paru en 1998, diffusé à ce jour auprès de 7 000 administrateurs de coopératives agricoles (on en compterait entre 30 000 et 40 000 en France). Il répond aux questions que les administrateurs devraient se poser sur l'exercice de leur fonction, avec trois niveaux de lecture possible : ce que dit le droit ; ce qui s'observe dans la pratique ; ce que la coopération agricole, en tant que mouvement organisé, préconise lorsque le droit ou l'usage sont insuffisants. Quatre-vingt-deux questions sont ainsi regroupées dans six chapitres qui embrassent le champ de compétence ou de responsabilité des administrateurs : la coopérative agricole, les lieux de décision dans la coopérative, le rôle de l'administrateur, les moyens dont il dispose pour agir, ses engagements et ses responsabilités, le cas des filiales de coopérative. La réflexion collective qui a présidé à l'élaboration du guide a permis d'identifier neuf questions spécifiques qui se posent dans le cas où une coopérative agricole filialise. Les voici, regroupées dans deux grandes catégories.

| Niveau / Enjeu | Considération stratégique ou managériale | Considération relative à la représentation des adhérents |
|---|---|---|
| **Considération politique** | • Pourquoi créer une filiale ?<br>• Quels sont les préalables à la création d'une filiale ?<br>• A quel changement de logique a-t-on affaire quand on passe du conseil d'administration d'une coopérative à celui d'une filiale ? | • Comment s'exerce le rôle de relais de l'administrateur de filiale vers la coopérative et les adhérents ? |
| **Considération technique** | • Comment se préparer au changement de logique ? (la question de la formation)<br>• Qu'est-ce que la consolidation des comptes ? | • Le représentant d'une coopérative dans une filiale est-il obligatoirement administrateur de la coopérative ou membre du bureau ?<br>• Existe-t-il une limite au cumul des mandats ?<br>• L'administrateur représentant la coopérative dans une filiale a-t-il une responsabilité personnelle accrue ? |

*Sénèque*

Sénèque[4] se veut un *« parcours national de perfectionnement au gouvernement de l'entreprise coopérative agricole »*. Destiné aux administrateurs les plus engagés dans les coopératives agricoles, il vise à développer chez eux une *« vision d'avenir dans un environnement complexe et incertain »*, la prise en compte des *« évolutions de la société, des exigences nouvelles du consommateur et du citoyen »*, tout en assurant la *« pérennité de nos valeurs coopératives »* (plaquette de commercialisation de Sénèque). Il est mis en œuvre sur la base d'un partenariat entre la Confédération française de la coopération agricole (CFCA), qui est l'organe de représentation politique des coopératives agricoles, et l'Essec, école de commerce généraliste. Ce partenariat est une manifestation de la volonté de la coopération de s'inscrire dans une logique de confrontation et de dialogue avec des logiques capitalistes. On peut noter aussi qu'il s'agit d'une démarche de formation d'une élite. Les actions de promotion collective sont, elles, depuis deux ans, maintenant assurées exclusivement au niveau régional.

(4) Sénèque a été précédé par le « Projet leader », dont la cible et le format étaient voisins. Cette formation avait commencé en 1989 et avait bénéficié à cinq promotions d'administrateurs.

*Le bilan sociétal*

La Confédération française de la coopération agricole s'est engagée dans un travail d'élaboration d'un outil qui permette aux coopératives de dresser un « bilan sociétal » de leur activité. Sous sa forme actuelle, ce bilan porte sur cinq domaines : la démocratie interne, la vie coopérative ; la promotion des hommes ; la solidarité, le mutualisme ; l'action économique de la coopérative ; l'action de la coopérative dans son territoire.

La coopération agricole fait ici preuve d'innovation dans le champ ouvert du débat sur la gouvernance. En effet, à notre connaissance, le Medef[5] n'a pas encore, de son côté, impulsé de réflexion qui dépasse la stricte logique de valeur pour l'actionnaire, en engageant par exemple des travaux impliquant les sociétés du Cac 40 sur le bilan sociétal.

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

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

## La gouvernance dans les groupes coopératifs agro-alimentaires

### Deux exemples concrets de gouvernance dans des groupes coopératifs

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

*L'exemple des Malteries franco-suisses (Epis-Centre)*

Les Malteries franco-suisses ont été reprises par Epis-Centre, grand groupe céréalier du centre de la France, en 1994. Afin d'attacher ses adhérents à cette acquisition industrielle, le groupe leur a proposé d'en devenir actionnaires directs, en partenariat avec Epis-Centre. Maltor, une société de capital, a ainsi été créée afin de recueillir la participation des producteurs d'orge du groupe. En vue de la construction d'une nouvelle unité de transformation permettant de porter la capacité de fabrication de malt à 130 000 tonnes par an, une deuxième ouverture du capital a été lancée en 1998. Au 30 juin 1999, Maltor rassemblait 1 400 actionnaires agriculteurs, qui ont collectivement apporté 25 millions de francs. A l'occasion de cette deuxième opération Maltor, 65 % des premiers actionnaires ont augmenté leur participation et 2 % l'ont maintenue (seuls 7 % l'ont donc diminuée ou cédée), montrant ainsi un attachement à la formule ; 420 nouveaux producteurs y sont entrés, venant principalement de deux coopératives de base d'Epis-Centre entrées récemment dans le groupe : Agri 18 (ancien groupe Transagra) et la Scan (Nièvre). La souscription de capital dans Maltor est liée à une contractualisation de la production d'orge. Les 1 400 actionnaires ont ainsi bénéficié d'un « droit à produire » pour 18 400 hectares d'orge de brasserie, soit 1 360 francs l'hectare.

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

• Un contrat de débouché, signé entre l'adhérent et Epis-Centre, par lequel le premier s'engage sur une durée de cinq ans à livrer au second toute la production d'orge brassicole sur laquelle il a décidé de contractualiser, le second s'engageant sur la même durée à acheter la totalité de l'orge ainsi produite.

• Un pacte d'actionnaires, signé entre les mêmes partenaires, qui définit les *« modalités suivant lesquelles Epis-Centre, l'actionnaire majoritaire de Maltor, s'oblige envers l'agriculteur à acquérir les actions lui appartenant »*.

Epis-Centre promet d'acquérir les actions appartenant à l'agriculteur au terme des cinq ans si celui-ci le demande, à un prix ainsi défini :

Prix = Valeur nominale libérée + (Capitaux propres de Maltor au 30 juin précédant la levée de l'option – Capitaux propres de Maltor au 30 juin 1994) / Nombre d'actions formant le capital social à la date de la levée de l'option.

Ce prix ne peut être inférieur à la valeur nominale libérée.

Dans l'hypothèse où l'adhérent envisagerait de céder ses actions en dehors de la promesse ci-dessus, celui-ci s'engage à les proposer en priorité à Epis-Centre.

• Un bulletin de souscription d'actions Maltor.

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

*L'exemple ULN*

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

• *« Les coopératives ne jouent la coopération que dans un sens. ULN a fait 200 millions de francs de perte pour une collecte de 2 milliards de litres. Elle aurait donc dû payer ses adhérents 1,90 F le litre et non pas 2 francs. En ne jouant pas la vérité des prix, en faisant la guerre à Besnier sur ce terrain, elle nous empêche de gagner de l'argent et donc de nous battre sur l'aval. »*

• Plutôt que d'essayer de tout faire – mal –, l'ULN devrait *« céder ses outils aux industriels qui jouent le jeu à l'international et sont les meilleurs dans leur catégorie »*. Elle pourrait négocier *« des participations sûres avec des contrats de production pour ses éleveurs et des dividendes sur les résultats en aval »*.

• Elle pourrait alors *« se recentrer sur les producteurs, en faisant également de l'approvisionnement »*, ce qu'elle ne fait pas aujourd'hui.

Quelques mois plus tard, le Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) était amené à examiner les propositions de reprise de l'ULN de Besnier et de Bongrain. Le choix final [6] s'est porté sur celle de Bongrain.

• Transformation de Sogenor (filiale holding d'ULN) en société en commandite par action.

• Capital de Sogenor SCA détenu pour : 43 % par l'ULN et ses coopératives adhérentes ; 42 % par un pool bancaire (conversion de créances) ; le solde de 15 % par l'Alliance laitière européenne (ALE), détenue par Bongrain (70 %), Entremont (20 %) et Sodiaal (10 %).

• Gestion confiée à un commandité, Sogenor Management, filiale à 100 % de l'ALE.

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

(6) Le 3 octobre 1992, en assemblée générale extraordinaire, l'ULN et sa filiale de participation Sogenor approuvaient cette proposition.

**Deux problèmes à résoudre**

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

*Un problème politique*

Comment construire un dispositif décisionnel qui assure la cohérence et la pertinence des décisions au sein du groupe, et leur acceptation à la fois par les adhérents et les entreprises commerciales ou financières associées

dans les filiales ? Comment assurer un juste équilibre entre rémunération coopérative et rémunération du capital ?
La filialisation avec participation de sociétés financières ou industrielles conduit nécessairement le groupe coopératif à externaliser du résultat. Une fois celui-ci externalisé, la question de son affectation se trouve posée, c'est-à-dire celle du compromis à trouver entre la conservation et la distribution.
Les coopératives agricoles classiques étaient déjà un système délégataire. L'adhérent avait certes un pouvoir en assemblée générale, mais aucun entre deux assemblées. Dans l'intervalle, il le déléguait à ses pairs, membres du conseil d'administration. Comment va s'exercer le pouvoir de contrôle des sociétaires sur les filiales ? Comment vont-ils être informés des résultats de ces filiales[7] ?
La complexité des décisions dans un groupe agro-alimentaire s'accroît. Comment en rendre compte auprès de ceux qui n'ont pas participé au débat ? Ce débat, d'ailleurs, a-t-il lieu au sein du conseil d'administration, comme c'était nécessairement le cas lorsque l'activité industrielle était intégrée ? Cela renvoie à la question de la participation, qui est une forme de pédagogie de la responsabilité. A défaut de mettre en place une ingénierie fine de la décision, le risque de fracture entre les adhérents et les administrateurs ou entre les adhérents et la technostructure est grand.
Une autre question est subséquente : à supposer qu'un dispositif décisionnel qui donne toute sa place aux mandataires des adhérents (les administrateurs) soit clairement institué, comment développer leurs compétences dans les nouvelles dimensions de leur fonction (stratégie agro-alimentaire, contrôle…), en faire de réels médiateurs entre le groupe et les agriculteurs ?

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

*Un problème d'intégration*

Toute différenciation suppose de nouveaux mécanismes d'intégration, ainsi que l'ont montré Talcott Parsons ou Lawrence et Lorsh. Or, la filialisation est un mouvement de différenciation. Quels dispositifs, démarches, communications… mettre en place pour compenser les effets d'éloignement, de complexité et de brouillage ? Comment rapprocher les adhérents des groupes coopératifs ?
Cela pose également le problème du local, de la proximité. De nombreux groupes essaient de mettre en place des niveaux locaux d'expression d'adhérents. Ces sections territoriales peuvent être dotées d'un conseil et d'un budget d'animation. Mais le risque existe de gérer le local en ne lui donnant que du grain à moudre convivial.
Dans une sorte de stratégie du « bac à sable », est-ce que le groupe n'éloigne pas alors les adhérents (et parfois les administrateurs) du système de décision stratégique par rapport aux questions industrielles et commerciales d'aval ? Ne les transforme-t-il pas en un groupe de consommateurs, comme pourrait le faire un cabinet d'étude marketing ?

## Perspectives d'évolution de la gouvernance

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

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

## Conclusion : La filialisation, un atout coopératif ?

Les filialisations, on l'a vu (*Recma,* n° 278, p 20), sont parfois une nécessité stratégique et financière. Mais ce n'est pas qu'une contrainte qui condamnerait les coopératives à perdre leur âme. En elles-mêmes, elles recèlent des aspects positifs.
• Elles apportent de la transparence dans les comptes et les résultats. On sait où est généré le cash (ou la perte).
• Elles permettent de diminuer les risques, grâce à la diversification de portefeuille et en facilitant la vente par appartement.
• Elles ouvrent sur des logiques différentes ; elles permettent de passer des compromis, de nouer des alliances, plutôt que de s'engager dans la seule confrontation frontale avec le secteur capitaliste.
• Elles éliminent des contraintes juridiques.
C'est donc un incontestable atout gestionnaire. Mais est-ce que cela peut être aussi un atout coopératif ? La réponse à cette question est beaucoup plus délicate à donner. Elle dépend des critères de jugement de ce qu'est une « vraie » coopérative, ou de ce que l'on appelle aujourd'hui un groupe coopératif (mère coopérative plus filiales).
Pour notre compte, nous formulons l'hypothèse, au terme de ce parcours, qu'avec le développement des groupes coopératifs agro-alimentaires émerge un nouveau type d'entreprise, ni coopérative ni capitaliste. Une voie du compromis entre des logiques qui avaient été historiquement opposées (capitaliste et acapitaliste) se ferait jour.
De même que les ethnologues, constatant que les sociétés primitives pures n'existent plus, développent leurs analyses sur les sociétés réelles, il devient urgent de travailler à explorer les conditions actuelles du management dans les groupes coopératifs composites, de les regarder sans manichéisme, de simplement les regarder, pour voir quel futur est en train de naître. ●