

Gouverner les coopératives agricoles

Stratégies et outils

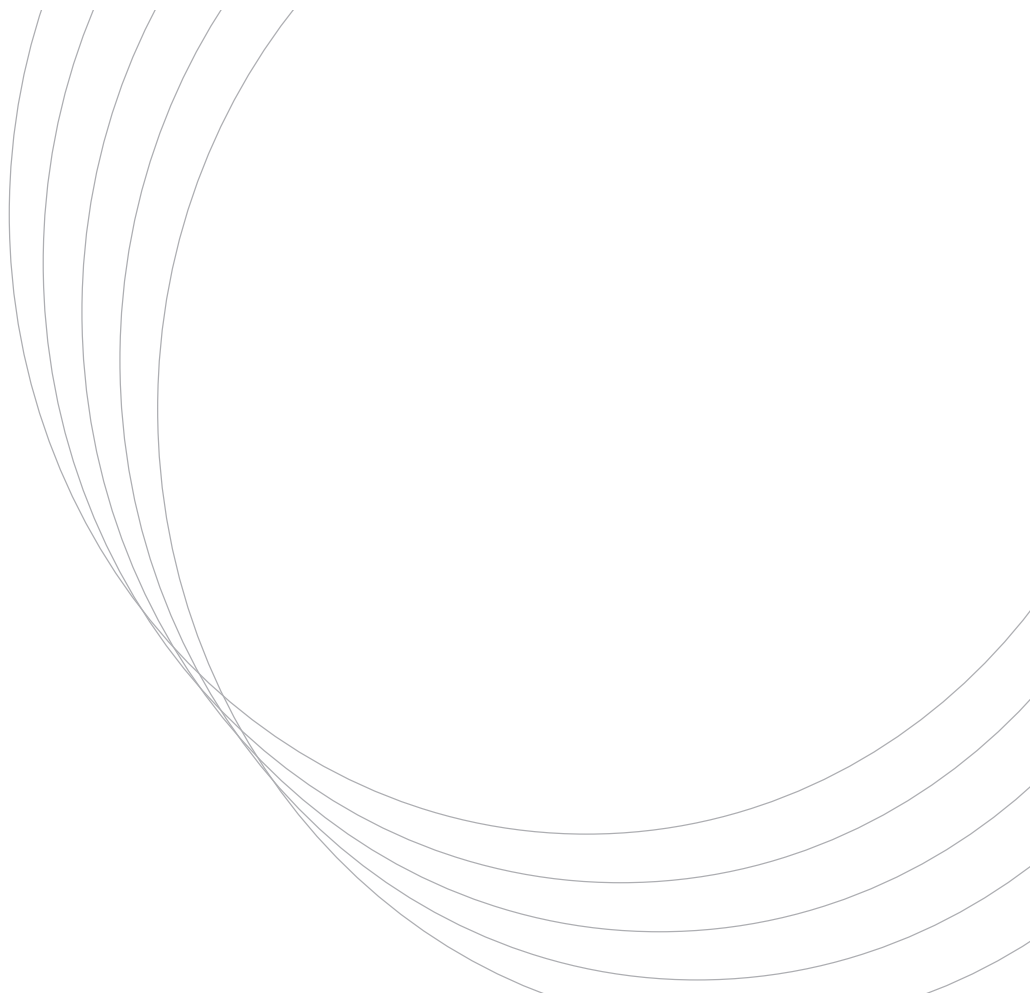
Xavier Hollandts



Gouverner les coopératives agricoles

Stratégies et outils

Xavier Hollandts



Collection Matière à débattre et décider

Qualité des aliments d'origine animale

Production et transformation

S. Prache, V. Santé-Lhoutellier, C. Donnars, coord.

2021, 170 p.

Agroecology: research for the transition of agri-food systems and territories

T. Caquet, C. Gascuel, M. Tixier-Boichard, coord.

2020, 96 p.

Les sols urbains sont-ils cultivables ?

C. Mougin, F. Douay, M. Canavese, T. Lebeau, É. Rémy, coord.

2020, 228 p.

Pour citer ce livre :

Hollandts X., 2021. *Gouverner les coopératives agricoles. Stratégies et outils*, Éditions Quæ, 136 p.

© Éditions Quæ, 2021

Éditions Quæ

RD 10

78026 Versailles Cedex.

www.quae.com

www.quae-open.com

ISBN : 978-2-7592-3357-1

ISBN (pdf) : 978-2-7592-3358-8

ISBN (ePub) : 978-2-7592-3359-5

Le Code de la propriété intellectuelle interdit la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Le non-respect de cette disposition met en danger l'édition, notamment scientifique, et est sanctionné pénalement. Toute reproduction, même partielle, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, Paris 6°.

Sommaire

Introduction	7
1. Les coopératives agricoles : aperçu historique et état des lieux	11
Un aperçu historique des coopératives agricoles en France	13
Un état des lieux statistique et historique des coopératives agricoles françaises	26
Conclusion	31
2. Gouverner une coopérative agricole	33
Le rôle et les missions propres à la gouvernance des coopératives agricoles	34
Les structures de la gouvernance des coopératives agricoles	38
Les principaux écueils de la gouvernance des coopératives agricoles	45
Conclusion	54
3. Les différentes configurations de la gouvernance des coopératives agricoles	55
Cycle de vie et développement de la gouvernance de la coopérative agricole	56
Les structures de gouvernance : de la forme simple au groupe coopératif	60
Les quatre régimes de gouvernance des coopératives agricoles	65
Conclusion	76
4. Pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles	79
Coopératives agricoles : comment créer de la valeur ?	80
Coopératives agricoles et développement : quelle logique poursuivre ?	96
Conclusion	105
5. Les chantiers de la gouvernance des coopératives agricoles	107
Affirmer sa raison d'être et faire vivre le projet coopératif	109
Formation des administrateurs, portefeuille de compétences et évaluation de la gouvernance des coopératives agricoles	113
Les coopératives agricoles et la société : comment appréhender et gérer des attentes multiples ?	120
Conclusion	126
Conclusion générale	127
Bibliographie	129

Préface

Il y a des principes dont la simplicité de l'énoncé ne saurait cacher la complexité de l'exercice. « Un homme, une voix », leitmotiv égalitaire et républicain des coopératives agricoles, compte indéniablement parmi ceux-ci. Et c'est l'immense mérite de cet ouvrage de rassembler différents cadres théoriques issus des sciences sociales que l'auteur a pu passer au crible de ses nombreuses expériences immersives, afin de donner au lecteur les clés pour comprendre les diverses réalités que connaissent les coopératives agricoles de nos jours. Conçu comme une sorte de guide pratique illustré par des études de cas, cet ouvrage est à mettre dans les mains de qui veut appréhender les différentes facettes de la gouvernance des coopératives, et notamment de ceux – agriculteurs-coopérateurs ou salariés-dirigeants – qui en ont une pratique concrète.

« Domination sociétariale », « domination managériale », « autocratie des gouvernants », « gouvernance stratégique », la typologie proposée pour caractériser les différents points cardinaux de la gouvernance des coopératives constitue la clé de voûte de ce livre. On y mesure les mises sous tension au sein de ces organisations complexes et évolutives, sans jamais vraiment perdre de vue que ce sont également des histoires de vie de femmes et d'hommes impliqués et désireux de la réussite collective. Les risques liés à l'absence de contre-pouvoirs comme celui de dégénérescence montrent en effet qu'il s'agit autant d'institutions que de personnes dont les divergences dans les temporalités constituent une énergie créatrice, qu'il convient de canaliser pour le succès de l'ensemble.

Une attention particulière est portée aux coopératives « géantes » qui ont émergé ces trois dernières décennies au gré de fusions plus subies que véritablement choisies. Cela paraît d'autant plus pertinent que les leçons de bonne ou de moins bonne gouvernance semblent s'y appréhender plus nettement qu'ailleurs. Pour autant, ce gigantisme remet-il en cause la théorie du cycle de vie des coopératives développée en particulier par Michael Cook, pour les conduire vers une sorte d'immortalité à l'instar de ces banques « trop grosses pour faillir » ?

On retiendra également que les conséquences de la dérégulation des marchés agricoles européens qualifiées de « crise de la valeur » agissent comme un révélateur des carences en matière de gouvernance. La déstabilisation ainsi créée aura d'autant plus d'impact qu'elle mettra à nu les divergences entre, d'une part, l'exigence parfois extrême d'agriculteurs-coopérateurs qui s'attendent à bénéficier en retour d'un gigantisme synonyme de puissance et, d'autre part, une volonté d'autonomisation de salariés-dirigeants de groupes coopératifs dont la croissance externe parfois démesurée les a conduits à une certaine indifférence quant au sort des mandants historiques. Autrement dit, si à l'impossible nul n'est tenu, à l'inverse l'incapacité à se repositionner comme un vecteur de solutions sera préjudiciable pour des structures aussi grosses soient-elles, car leur raison d'être première restera l'émancipation de paysans vis-à-vis de différentes formes de dépendances voire de dominations économiques.

Cet ouvrage arrive ainsi à point nommé alors que les négociations de la prochaine politique agricole commune visent justement à étendre à tous les secteurs la possibilité de financer les organisations de producteurs (OP) – c’est-à-dire des coopératives ou des branches de coopératives le plus souvent – pour la conduite de missions collectives, comme la régulation de la mise en marché, à l’instar de ce qui fonctionne pour le secteur des fruits et légumes depuis la fin des années 1990. Clarifier le rôle des coopératives et financer certaines de leurs missions devraient avoir le mérite de renouveler leur projet politique tout en distinguant ce qui relève de leur responsabilité de ce qui ne dépend que de l’action des pouvoirs publics. Ce pourrait également être l’occasion, au moins dans certains secteurs, de voir émerger des OP de taille intermédiaire pour une meilleure gouvernance au sein des coopératives géantes.

Frédéric Courleux
Agroéconomiste, ingénieur des Ponts, des Eaux et Forêts

Introduction

Les coopératives agricoles sont des organisations incontournables des secteurs agricoles et agroalimentaires mondiaux. Nées à la fin du XIX^e siècle, elles se sont peu à peu imposées comme des acteurs majeurs des différentes filières agricoles. Les coopératives représentent 50 % de l'agriculture mondiale (FAO, 2012) et 40 à 60 % des filières agricoles (Ajates, 2018). En Europe, on compte plus de 40 000 coopératives agricoles qui concernent plus de 9 millions de producteurs et emploient 600 000 salariés (Ajates, 2019). En France, les coopératives regroupent plus de 450 000 adhérents, réalisent 85 milliards d'euros de chiffre d'affaires, pèsent 40 % de l'agroalimentaire français et représentent une marque alimentaire sur trois. 75 % des agriculteurs français adhèrent à au moins une coopérative (Coop de France, 2019).

Les coopératives agricoles apparaissent ainsi comme des organisations centrales de l'agriculture nationale, européenne et mondiale. Ces organisations doivent répondre à de nombreux défis tant quantitatifs (produire suffisamment et de plus en plus dans le futur) que qualitatifs (qualité, traçabilité, durabilité, variété des produits agricoles). Souvent positionnées en amont des différentes filières, elles constituent une interface majeure entre le monde agricole, les industriels, les distributeurs et les consommateurs, comme la société dans son ensemble. Leurs choix et leurs trajectoires sont donc déterminants pour de nombreux acteurs et conditionnent en partie l'alimentation actuelle et future. Leurs orientations stratégiques, débattues puis votées par leurs organes de gouvernance, constituent des sujets d'attention majeurs, aussi bien pour les agriculteurs (dont les revenus dépendent directement de l'activité de la coopérative) que pour les consommateurs soucieux de bénéficier d'une alimentation durablement saine.

Or, la gouvernance des coopératives agricoles est par nature particulière et différente. Associant étroitement et directement les agriculteurs, elle s'affranchit d'un ensemble de mécanismes de contrôle habituellement rencontrés pour leurs homologues classiques : marchés financiers, agences de notation, administrateurs indépendants. Dès lors, les risques de dérives potentielles sont encore plus importants car l'efficacité de cette gouvernance repose uniquement sur le tandem dirigeants-agriculteurs élus, aboutissant à une structure profondément endogène. Les pouvoirs respectifs des acteurs de la gouvernance des coopératives doivent parfaitement s'articuler et collaborer efficacement, encore plus en l'absence de contre-pouvoirs évoqués plus haut.

Au cœur du développement des coopératives, la gouvernance joue un rôle précieux et essentiel. Le présent ouvrage se donne pour vocation d'aider les chercheurs et les acteurs à engager des réflexions de fond sur ce sujet. Il parachève un cycle de travail et de réflexion que l'auteur mène depuis 2012 et s'inscrit dans un mouvement de fond mettant la question de la gouvernance au cœur de l'actualité. En effet, tant le législateur (loi EGalim) que différents acteurs ou institutions (Coop de France, Institut

français des administrateurs – IFA, Haut Conseil de la coopération agricole – HCCA) se sont penchés plus ou moins récemment sur le sujet.

Le positionnement de cet ouvrage est unique, car il replace de façon systématique ce sujet dans une perspective stratégique, tant du point de vue du processus, des choix que de leur mise en œuvre. Il offre ainsi la première vue d'ensemble sur la gouvernance des coopératives agricoles. Il présente et analyse aussi bien les structures et les processus que les acteurs impliqués dans la gouvernance des coopératives dans une perspective politique, inspirée notamment par les travaux remarquables de Pierre-Yves Gomez (Gomez et Korine, 2009 ; Gomez 2015, 2018). Il lie par ailleurs les questions de gouvernance à leurs conséquences directes et souvent irréversibles : les choix stratégiques opérés par les coopératives. Cet ouvrage offre ainsi une grille de lecture inédite dessinant au final un futur désirable pour les coopératives agricoles : tendre vers une gouvernance à la fois stratégique et politique permettant autant que possible de réaliser des choix porteurs de sens et créateurs de valeur, aussi bien pour les adhérents et les filières que les consommateurs et la société.

Cet ouvrage entend ainsi apporter une contribution sur le plan de l'analyse des sujets stratégiques et politiques des coopératives agricoles, qui sont des acteurs centraux de nos filières agricoles. À la différence des ouvrages techniques ou économiques, l'ambition de ce livre n'est pas de revenir sur des sujets pointus et circonscrits mais bien d'offrir une vue d'ensemble des questions relatives à la gouvernance et à la stratégie des coopératives. Il est construit de façon à permettre au lecteur de progresser de façon incrémentale dans l'appréhension de ces problématiques.

Il s'achève par un ultime chapitre évoquant les enjeux majeurs des années à venir. En termes de contenu, cet ouvrage combine une analyse de la littérature scientifique et professionnelle, ainsi que l'expertise de l'auteur. Il propose également une batterie d'outils devant permettre aux chercheurs, analystes et acteurs de la gouvernance d'appréhender les enjeux clés. Il constitue de ce point de vue un outil de réflexion et de réforme devant permettre aux coopératives de se projeter dans une trajectoire positive.

Le propos est développé en cinq chapitres distincts.

Le premier revient sur l'histoire des coopératives agricoles françaises et montre l'évolution de leur raison d'être et de leurs missions essentielles. Préalable indispensable pour comprendre dans quel contexte les missions et objectifs assignés à la gouvernance des coopératives ont pu évoluer et se stabiliser.

Le deuxième chapitre décrit et analyse les structures, acteurs et processus de la gouvernance des coopératives agricoles, tout en identifiant les écueils principaux.

Le troisième chapitre développe une grille d'analyse unique permettant de présenter de façon exhaustive les différentes configurations rencontrées dans les coopératives agricoles.

Le quatrième chapitre se concentre sur les liens existants entre la gouvernance et les grands sujets stratégiques rencontrés dans les coopératives agricoles.

Enfin, le cinquième chapitre, à vocation plus prospective, développe trois chantiers essentiels pour l'avenir de la gouvernance des coopératives agricoles.

Au final, cet ouvrage ne constitue ni un guide ni un mode d'emploi pour définir une liste figée de sujets ou de recettes. Il cherche avant tout à mettre en évidence une analyse systémique étayée par de nombreux résultats et observations. Il invite par ce biais les acteurs concernés à un examen approfondi des questions abordées, afin qu'ils puissent développer par eux-mêmes une réflexion originale et un ensemble de pratiques pertinentes. En espérant que les pistes de réforme dessinées leur soient utiles pour définir et faire vivre une gouvernance créatrice de valeur.

1. Les coopératives agricoles : aperçu historique et état des lieux

Les coopératives agricoles actuelles n'ont évidemment plus grand-chose en commun avec les petites structures locales et rurales ayant émergé à la fin du XIX^e siècle. En effet, les plus grandes coopératives sont désormais des acteurs mondiaux, présents à l'échelle de la planète et réalisant, pour certaines, plusieurs milliards voire dizaine de milliards d'euros de chiffre d'affaires. De taille comparable voire supérieure aux grandes multinationales cotées, les coopératives agricoles géantes représentent une évolution récente et novatrice de la coopération agricole. D'un certain point de vue, si cette tendance est bien la résultante d'une histoire séculaire (Nicolas, 1988), elle masque également d'autres évolutions, parfois contradictoires. En effet, l'histoire des coopératives agricoles est marquée par des évolutions contrastées, donnant le sentiment d'une histoire touffue et difficile à caractériser. Ainsi, Houée (1970, p. 11) souligne que la coopération agricole est :

« Une mosaïque de réalisations concrètes et d'aspirations qui se sont concrétisées et agencées au gré des changements socio-économiques, des rapports de force, des dispositions légales. Sa diffusion n'est pas uniforme, ni sa progression régulière. »

Ainsi, il paraît illusoire de proposer une lecture linéaire de l'histoire de la coopération agricole. Le défi consiste plutôt à dégager des invariants communs à un ensemble de réalisations et d'expérimentations, souvent réalisées à l'échelle locale, qui ont bourgeonné puis se sont développées, sans forcément de grandes lignes directrices. La coopération agricole est donc historiquement protéiforme, présente dans toutes les filières agricoles et jouant en général un rôle important voire majeur. Son développement s'est construit par accumulation d'expériences et de réalisations, qui constituent *a posteriori* une histoire mosaïque comme le souligne Houée.

La coopération agricole prend naissance officiellement en France, à la fin du XIX^e siècle. Elle forme une organisation intermédiaire assez novatrice au regard de l'histoire agricole (Moulin, 1995). En effet, le monde paysan est en prise directe avec la société pendant plusieurs siècles consécutifs. Constituant l'essentiel de la population française, les paysans de l'époque sont au cœur de la société et de l'activité humaine. Ils remplissent un rôle majeur : nourrir les habitants. Bien évidemment, et de nombreux travaux historiques existent à ce sujet, les paysans sont dans leur grande majorité des « locataires » agricoles travaillant pour le compte de grands propriétaires terriens.

Du Haut Moyen Âge, jusqu'au XVIII^e siècle, c'est le système de la tenure¹ qui prévaut (Courleux et Liorit, 2016). Ils cultivent et exploitent les terres d'un seigneur ou d'un propriétaire foncier (abbayes ou communautés religieuses) en contrepartie d'une somme pécuniaire ou d'une partie des récoltes (Bloch, 1931). Contrairement à l'idée reçue, les paysans étaient libres d'aller où ils le souhaitent et ne pouvaient être assimilés à des serfs. Une minorité était néanmoins attachée à la terre et soumise aux règles et aux conditions fixées par le propriétaire (Cordellier, 2008). La mécanisation est pour ainsi dire inexistante et ils subissent les aléas climatiques, les maladies ou les famines. L'ouvrage majeur de Moulin (1995) montre combien la condition des paysans s'améliore très progressivement tout au long du XIX^e siècle, en partie en raison de l'évolution des structures profondes de la société française (fin de l'Ancien Régime, changement des droits de propriété et du foncier permettant un accès limité mais progressif à la terre), mais également en raison des progrès techniques (cultures, innovation matérielle, début de mécanisation) et de la diffusion des savoirs (sociétés savantes et comités agricoles locaux). Cependant, il ne faut pas se leurrer, la condition paysanne reste encore marquée par la précarité, une relative pauvreté et un asservissement plus ou moins effectif à la terre (très variable selon les régions, comme le montre Moulin) en fonction des structures foncières et du type de culture dominante. C'est dans ce contexte, que la fin du XIX^e siècle va voir émerger les premières expériences coopératives dans le monde agricole. Comme le résume de façon abrupte un ancien président d'une caisse régionale du Crédit Agricole, reprenant à son compte l'expression de Charles Gide, grand théoricien des coopératives : « la coopérative [agricole] est une fille de la misère et de la nécessité » (Gide, 1925). L'histoire des coopératives agricoles est donc marquée par ce contexte très particulier, qui reste très prégnant dans la première partie de son histoire, de la fin du XIX^e siècle à la Seconde Guerre mondiale. On peut la résumer autour d'un rôle essentiel : « protéger et servir en priorité les intérêts des paysans »².

Dans une seconde période beaucoup plus contemporaine (de 1945 à aujourd'hui), les coopératives agricoles s'écarteront de cette logique autocentrée pour raisonner plutôt en matière de développement et de croissance, à la conquête de marchés dérégulés, dans un contexte de mondialisation progressive des échanges et des biens agricoles. Les coopératives agricoles agissent alors comme un levier essentiel de la modernisation de l'agriculture et de son développement. La libéralisation progressive des marchés offre en effet des opportunités inédites et attractives de développement, tout en

1. La tenure fut une institution juridique importante sur le plan agricole. Le terme désigne la concession par un seigneur à un tenancier de l'usage et de l'exploitation d'une terre pour une durée déterminée, en échange d'un cens. Le tenancier jouissait seulement d'un droit d'usage, le seigneur en gardant la propriété (« domaine direct » ou « éminent »).

2. Ce qui renvoie à une partie de la définition des coopératives agricoles, régie par l'article L 521-1 du Code rural et de la pêche maritime : « 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. »

augmentant le niveau de concurrence également (Filippi *et al.*, 2008)³. Cette seconde période est donc marquée par un objectif essentiel : « moderniser et se développer dans un contexte dérégulé ».

Ainsi, ce chapitre s'articule autour de cette dichotomie qui permet d'offrir une grille de lecture simplifiée de l'histoire des coopératives agricoles. Bien évidemment cela ne permet pas de prendre en compte les évolutions parallèles et les circonvolutions historiques. La première partie de l'histoire des coopératives agricoles est avant tout marquée par deux éléments essentiels : la solidarité et la protection. Partant du principe que l'on est plus fort à plusieurs et que leur salut ne peut venir que d'eux-mêmes, les agriculteurs s'organisent entre eux et développent des formes d'associations ou des sociétés préfigurant des coopératives. L'objectif poursuivi est parfois très simple : se regrouper pour mieux négocier l'achat de produits ou de semences ou bien réunir des fonds pour un investissement en matériel ou un bâtiment, par exemple. Il s'agit selon l'expression de Houée (1970), d'un « réflexe d'autodéfense face à des menaces externes ». La seconde partie de l'histoire des coopératives agricoles est marquée par une double mission : être un levier majeur de la modernisation des exploitations, notamment pour accompagner la montée en charge constante de la production agricole et s'insérer peu à peu dans les marchés dérégulés. Il en résulte un développement beaucoup plus rapide des coopératives agricoles qui passent très vite de l'échelle du canton à l'échelle nationale puis mondiale. Bien évidemment, l'expansion très rapide de certaines coopératives, les transformant en quelques années en coopératives géantes, à coups de fusions-acquisitions successives, ne doit pas masquer le fait que le tissu de la coopération agricole en France est composé pour l'essentiel de coopératives de taille moyenne, correspondant à de belles PME et qui opèrent en général à l'échelle au moins départementale voire régionale. Dans la seconde partie de ce chapitre, un état des lieux statistique permet de caractériser, sur près de 70 ans, les évolutions des coopératives agricoles en France.

Un aperçu historique des coopératives agricoles en France

Fin 2019, les coopératives agricoles françaises sont au nombre de 2 400. On en dénombreait encore 5 717 en France en 1965 (Coop de France et HCCA, 2019). La France comptant à l'époque 37 726 communes (Insée), on se rend compte qu'il y avait une coopérative agricole pour six à sept communes, ce qui indique un maillage très serré du territoire, grosso modo à l'échelle de la moitié d'un canton en réalité⁴. Elles sont évidemment

3. Le document de référence de Coop de France, *L'Administrateur en question* (2007, 2^e édition) précise ainsi : « Depuis un siècle les coopératives assurent et organisent sur une base mutualiste le développement de l'agriculture française. »

4. La France comptait alors en moyenne, 11 communes par canton (Vernet, 2007 Les circonscriptions administratives de la France métropolitaine. *Économie et statistique*, 10, 39-56). Depuis le dernier recensement de 2014, la taille moyenne des cantons est passée à 9 communes.

bien moins nombreuses aujourd'hui. En 2020, ce ratio s'établit à une coopérative pour 15 communes (2 400 coopératives pour 34 984 communes), soit une coopérative pour près de deux cantons. Pourquoi ce ratio est-il si important pour comprendre la dynamique historique ? D'une part parce que l'histoire des coopératives doit se saisir à hauteur d'hommes et d'exploitations agricoles et que les initiatives conduisant à la création des coopératives se sont systématiquement faites sur une base territoriale réduite, où la proximité ou la connaissance des autres agriculteurs représentaient des facteurs déterminants (Nicolas, 1988 ; Dedieu et Courleux, 2011).

I Quelle histoire des coopératives avant les coopératives ?

La naissance et l'émergence de la coopération agricole peuvent être historiquement datées de la fin du XIX^e siècle (exactement 1888 avec la première coopérative agricole officiellement enregistrée en France). Cependant, des initiatives préfigurant l'apparition des coopératives avaient déjà surgi et existé bien avant cette période relativement récente (Cordellier, 2008). En effet, les coopératives agricoles émergent, nous le verrons plus tard, dans un contexte particulier permettant de regrouper des agriculteurs « isolés » dans un objectif prioritaire de mise en commun et de protection. Les notions de solidarité et d'entraide, voire de destin commun, sont évidemment un élément déterminant dans cette émergence.

Ainsi, de nombreuses expériences de mise en commun entre paysans ont bien sûr précédé la création des coopératives. Dès le IX^e siècle (la communauté des Guittard-Pinon, par exemple), des expériences locales et communautaires sont attestées. Plus près de nous et encore existantes, les célèbres fruitières que l'on rencontre principalement dans le Jura et le Doubs, mais qui ont également essaimé dans des zones limitrophes (Haute-Saône, Bugey), constituent les plus anciennes structures de « coopération » agricole, au sens de la mise en commun de matériel et de force de travail autour d'un projet partagé. Ainsi, les textes trouvent trace d'une première fruitière en 1264 à Levier (Doubs ; Ricard, 2015). Le « fruit » (donc la traite) des vaches ainsi que les outils sont mis en commun et le produit de la vente (et des bénéfices) des meules de fromage est réparti équitablement entre les éleveurs. Ces structures ont traversé les âges puisque la zone de production, du Comté notamment, comporte encore de nombreuses fruitières (environ 120 d'après le dernier recensement). Ces structures historiques témoignent du besoin et de la nécessité des paysans de se réunir et de mettre en commun leur production, leur savoir-faire, leurs investissements et une grande partie de leur destin. C'est sur ce terreau fertile que les coopératives agricoles ont pu naître et prospérer. En effet, comme le souligne Moulin (1995), le besoin de se regrouper constitue l'une des caractéristiques séculaires du monde paysan. Ainsi, des initiatives locales, plus ou moins formalisées et qui ont pu faire l'objet d'une structuration et d'une institutionnalisation réelle, comme au travers des fruitières, se sont peu à peu incarnées dans de nouvelles formes d'expression collective : les coopératives. Pour être tout à fait juste, il faut noter que la naissance des coopératives agricoles est indissociable d'autres formes d'expression collective, telles que les syndicats

agricoles⁵ qui jouèrent un rôle prépondérant dans leur émergence en France⁶. En effet, la fin du XIX^e siècle voit tout simplement naître les piliers de la structure contemporaine de l'agriculture française : coopératives, syndicalisme et (accès au) crédit.

Le XIX^e siècle est aussi marqué par l'existence et la prééminence d'associations agricoles, généralement dénommées sociétés d'agricultures qui se consacraient essentiellement à la diffusion du progrès technique et des connaissances, à une époque où la foi dans les progrès de la science, voire le scientisme, était remarquable (Moulin, 1995 ; Nicolas, 1988). Bien évidemment, ces sociétés d'agriculture étaient avant tout composées de grands propriétaires terriens, telle la Société des agriculteurs de France (SAF), créée en 1867, et qui rassemblait 3 500 membres (Barral, 1968), issus de l'aristocratie ou de la bourgeoisie (Moulin, 1995). Les sociétés d'agriculture et les syndicats agricoles jouent alors un rôle déterminant dans la diffusion des idées, des pratiques culturelles et n'hésitent pas à lancer des études pour faire progresser les membres de leur organisation. Les lois Waldeck-Rousseau (21/2/1884) sur la liberté syndicale permettent aux syndicats de se développer en France et de mailler peu à peu le territoire. Ainsi des sociétés liées à la SAF se regroupent au sein de l'Union centrale des syndicats agricoles (UCSA). En 1880, une organisation concurrente apparaît, avec la création de la Société nationale d'encouragement à l'agriculture (SNEA). Ces organisations, sociétés d'agriculture et syndicats, fédèrent des acteurs majeurs et se donnent également pour ambition d'obtenir de meilleurs prix pour les engrais et de lutter contre les fraudes (Nicolas, 1988). Ainsi, sous l'impulsion des syndicats notamment, les premières entreprises coopératives voient le jour.

Temps 1

La naissance des premières coopératives agricoles en France : protéger et répondre aux besoins des paysans

Ainsi, la première caisse de crédit agricole (qui a le statut de syndicat à l'époque) est créée en 1885 dans le Jura (Salins). La première coopérative agricole émergeant sous ce statut est fondée en 1888 grâce à l'action d'Eugène Biraud, le père de la coopération laitière à Surgères (en Charente-Maritime), et regroupe, au départ 12 paysans, puis rapidement une soixantaine de producteurs laitiers. Cette coopérative fonctionne sur des principes très proches de ceux des fruitières puisque chaque adhérent procédait, à tour de rôle, à l'écémage, au barattage et au malaxage du lait. De 12 adhérents fondateurs, la coopérative laitière de Chaillé compte un an après plus de 160 membres et constitue le point de départ d'une production laitière réputée, autour de la ville de Surgères (17). Peu

5. Il faut noter qu'à la fin du XIX^e siècle, le terme de syndicat ne renvoyait pas à sa signification mais désignait plutôt un regroupement collectif d'agriculteurs intéressés par la possibilité d'achats groupés d'engrais et d'intrants notamment (Moulin, 1995, p. 135).

6. Pour Dedieu et Courleux (2011, p. 2), « l'histoire des coopératives agricoles est intimement liée à celle du syndicalisme agricole » et les premières coopératives naissent pour acheter des engrais en commun, à l'initiative des syndicats de l'époque. C'est avant tout une réaction collective et solidaire des paysans et une des réponses au contexte de crise et de prix bas des années 1880-1900.

à peu, le phénomène coopératif gagne tous les pans de l'agriculture et des coopératives voient le jour un peu partout en France, aussi bien dans les grandes cultures, que le vin ou encore le maraîchage. Leur développement est favorisé par la promulgation de lois Méline (11/1/1892 et 5/11/1894). Ce nouveau cadre législatif et juridique permet ainsi la diffusion d'un véritable statut coopératif à l'échelle du territoire national.

À cette période, les coopératives se déploient pour répondre aux besoins vitaux des agriculteurs. Le besoin le plus essentiel est de pouvoir accéder aux engrais dans des conditions décentes, alors que de nombreux marchands peu scrupuleux leur fournissaient des produits de médiocre qualité à des prix prohibitifs (Nicolas, 1988 ; Dedieu et Courleux, 2011). En se regroupant en coopérative d'approvisionnement, les paysans pouvaient ainsi améliorer leur pouvoir de négociation et mieux maîtriser leurs achats. De plus, cela leur permettait de négocier ou de grouper leur commande et donc de baisser les frais logistiques également.

Le deuxième axe, concerne l'accès au crédit qui était essentiel pour des agriculteurs souhaitant se développer et investir dans une mécanisation balbutiante. Ainsi, les caisses de crédit agricole, tournées vers le monde paysan et rural, voient le jour et permettent aux agriculteurs de diminuer leur coût de financement en évitant le recours aux usuriers (Moulin, 1995).

Enfin, les coopératives agricoles se développent également, car elles permettent de se déployer au-delà des marchés locaux. Ainsi, certaines coopératives laitières ou viticoles investissent dans des outils de production ou de transformation leur permettant de fournir des consommateurs au-delà de leur département d'origine.

Ainsi, autour de 1900, les fondements du mouvement coopératif sont posés. Influencées ou issues du monde syndicaliste et associatif, les coopératives agricoles ont émergé, en répondant aux besoins majeurs des agriculteurs de l'époque. Elles déploient leurs activités sur trois aspects essentiels : l'approvisionnement, l'accès au crédit et l'investissement dans l'appareil productif. Elles exercent avant tout une mission « protectrice », alors que les agriculteurs étaient affaiblis car isolés. Le regroupement au sein de la coopérative leur permet ainsi d'agir collectivement et de pérenniser des modes d'action solidaire. Ces coopératives répondent donc avant tout aux intérêts premiers des paysans et ceci constitue finalement leur mission essentielle. Certaines coopératives se projettent également sur d'autres dimensions en permettant un développement « régional », au-delà de la zone d'implantation de départ.

Le mouvement coopératif est alors porté par le syndicalisme agricole et les sociétés d'agriculture. Une certaine rivalité existe entre les organisations dites du boulevard Saint-Germain, regroupées autour de la SNEA et celles de la rue d'Athènes (SAF et UCSA). Schématiquement, les organisations du boulevard Saint-Germain, représentent le courant républicain alors que celles de la rue d'Athènes étaient plus proches des courants royalistes (Luneau, 2004 ; Nicolas, 1988). Toutes ces organisations accordaient une place importante aux coopératives, la SAF et l'UCSA l'envisageant dans le cadre d'une organisation syndicale hiérarchisée.

En parallèle, toutes ces organisations peuvent compter sur le soutien ou la bienveillance des gouvernements successifs qui accordent une importance particulière à la coopération agricole, « dont le sort apparut, dès l'origine, indissolublement lié à celui de l'agriculture familiale » (Nicolas 1988, p. 119), qui représente le « barycentre » sociologique de l'agriculture française (Purseigle et Hervieu, 2013). Cordellier (2008), évoque de son côté l'attachement très fort des paysans au triptyque composé par la propriété privée de leurs moyens de production, l'exploitation familiale des terres et la responsabilité personnelle des agriculteurs dans l'évolution de leur exploitation. En effet, les paysans ont historiquement toujours eu un lien très fort les unissant à la terre. En l'exploitant (alors qu'elle est détenue par un propriétaire) ou en la possédant directement. Travailler la terre, c'est s'affranchir également du salariat qui « a toujours été considéré comme une condition sociale au rabais » (Cordellier 2008, p. 55).

L'entre-deux guerres : renforcement et structuration de la coopération agricole

Cette période est marquée par le vote et la promulgation de lois importantes pour les coopératives agricoles. La loi du 5/8/1920 sur le crédit et la coopération agricole étend le bénéfice des avances aux coopératives d'approvisionnement. Elle impose notamment des règles encore en vigueur, comme la rémunération des parts sociales, le caractère impartageable des réserves (qui incarne le principe de solidarité si importante dans ce type de structures) et la règle démocratique « d'un homme = une voix ». C'est une extension de la logique républicaine et démocratique qui prévaut en politique, où chaque citoyen dispose du même pouvoir.

En 1935, le décret-loi du 8 août donne un droit essentiel aux sociétés coopératives : l'exemption de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, et l'exonération de la taxe sur le chiffre d'affaires. Ces différents textes, renforcent le cadre juridique propre aux coopératives agricoles, qui sont désormais bien identifiées et bénéficient *in fine* d'un régime propre (*sui generis* selon le vocable des juristes), les distinguant des sociétés « de droit commun » (Chomel, 2013). Dans ce contexte favorable, les coopératives voient leurs effectifs croître et leur présence s'affirmer sur le territoire national. Le décret-loi de 1935 leur permet de réaliser des transactions avec des agriculteurs non-membres et ainsi d'assouplir la règle de l'exclusivisme. Les coopératives deviennent peu à peu incontournables dans le paysage agricole français et constituent parfois la quasi-totalité des organisations dans certaines filières comme la viticulture. De même, le statut de société d'intérêt collectif agricole (SICA) leur permet de trouver des sources extérieures de financement pour leurs investissements. Ainsi, le modèle coopératif agricole s'affirme et se renforce dans l'entre-deux-guerres, permettant à ces organisations de devenir incontournables et de représenter un levier important de modernisation et de développement de l'agriculture nationale. Cette caractéristique va également perdurer après la Seconde Guerre mondiale. Les coopératives agricoles vont peu à peu incarner le levier principal de la montée en puissance et de la modernisation de l'agriculture française.

C'est dans ce contexte que s'installe peu à peu un système de « cogestion » entre les gouvernements successifs et les syndicats agricoles. En effet, les différents ministres

de l'Agriculture entretiennent des liens étroits avec le syndicalisme agricole quand ils ne sont pas directement issus de ses rangs. À titre d'exemple, Albert Viger, Fernand David ou Henri Queuille, qui seront ministres de l'Agriculture, dirigeront également la Fédération nationale de la coopération agricole (FNCMCA). Ainsi, les coopératives agricoles, comme les syndicats, deviennent de véritables corps intermédiaires entre le pouvoir politique et les campagnes françaises. Ils accompagnent et servent de courroie de transmission entre les orientations politiques et leur mise en œuvre sur le terrain. Ils représentent également un thermomètre important de l'état de la ruralité et deviennent ainsi incontournables pour tout gouvernement. L'imbrication entre syndicalisme, coopérative et pouvoir politique ne se dément pas et reste importante également après la Seconde Guerre mondiale. À partir de 1945, le pays est à reconstruire et la faim n'est jamais très loin. Ainsi, la politique de rationnement des produits alimentaires reste en vigueur jusqu'au 1er décembre 1949. Il faut rapidement monter en charge, notamment du point de vue de la production agroalimentaire. Les coopératives prendront alors toute leur part pour développer quantitativement la production nationale. Cela supposera d'accompagner les transformations nécessaires, tant du point de vue des techniques, que de l'investissement en matériel ou des outils collectifs de collecte, de stockage ou de transformation. Les bases du futur décollage des coopératives agricoles sont peu à peu jetées.

Temps 2

La période contemporaine : concentration progressive et internationalisation continue

La période qui s'étale de 1945 à maintenant est caractérisée par plusieurs périodes distinctes, mais elles ont toutes comme point commun de voir la mission et la raison d'être des coopératives agricoles changer progressivement (Valiorgue *et al.*, 2020). On passe peu à peu de la protection des agriculteurs et d'une mission autocentrée sur les besoins des paysans⁷ à une mission plus ambitieuse et tournée vers le développement de ces structures, tant quantitatif (en termes de production) que de diversification d'activités ou de déploiement sur la chaîne de valeur et des filières agricoles, quand il ne s'agit pas d'expansion internationale. Comme le résume Selaries (1964, p. 54), on passe alors d'une « ère artisanale à une ère industrielle », où la croissance des activités en volume comme en variété devient la boussole des agriculteurs et de leurs coopératives.

Comme le rappellent Nicolas (1988) ou Moulin (1995), les tensions précédentes restent vives dès la Libération entre les partisans du boulevard Saint-Germain et ceux de la rue d'Athènes. Parmi les préoccupations essentielles du mouvement syndical et des coopératives, les questions de la compétitivité, de l'innovation et de l'internationalisation sont déjà prégnantes. Il faut également noter que ce mouvement assez général de reconstruction s'accompagne d'une volonté réformatrice assez forte, portée notamment

7. Il faut rappeler que la grande majorité des exploitations françaises sont alors des (petites) exploitations familiales, en polyculture élevage.