

**LES ASSISES DE LA REVISION DES COOPERATIVES AGRICOLES
DU 25 MAI 2016**

Double édito

« Garantir aux adhérents et à la société, la promesse coopérative »

Henri Nallet, Président du HCCA

« Les valeurs coopératives que nous avons en partage viennent de loin.

Leur application à la vie quotidienne de nos entreprises prend souvent le nom de gouvernance, autre façon de décrire la manière de s'y prendre, dans un monde économique et social qui n'est pas organisé selon nos principes coopératifs, afin de développer des richesses, de créer de la valeur, d'assurer la meilleure rémunération possible des adhérents qui ont travaillé et produit, sans renoncer à ce qui, par ailleurs, nous distingue du reste de la société.

Cette bonne gouvernance, à la fois économiquement efficace et par ailleurs respectueuse de ses principes humanistes, demande à être appréciée, contrôlée, au besoin rectifiée dans un environnement où elle fait figure d'originalité. Cette forme de self-control, cet examen de soi-même, cette confrontation de ce que l'on fait à ce que l'on dit, constitue la révision coopérative. Cette révision coopérative est une pièce essentielle de la vie de nos entreprises et une spécificité de notre monde coopératif.

Je l'appellerai, comme disent souvent les juristes, le « tiers de confiance ». Celui qui, à côté, mais qui sait bien ce que je fais, garantit aux autres, ici, aux adhérents, mais aussi au reste de la société, que l'entreprise qui se soumet à la Révision correspond à l'image qu'elle donne d'elle-même et aux principes qu'elle revendique.

La Révision est en quelque sorte le bras armé du HCCA qui est, de par la loi, le garant ultime de la règle coopérative. En tant que Président du Haut Conseil, je considère le travail des réviseurs comme essentiel. Ils doivent pouvoir le faire en toute indépendance, pouvoir compter sur l'autorité du Haut Conseil dans cette tâche délicate et nécessaire, qui, en quelque sorte, garantit, aux yeux des adhérents et de la société, la promesse coopérative. »

« Nous devons être exemplaires »

Michel Prugue, Président de Coop de France

« Placer l'enjeu de la gouvernance au cœur des débats des Assises de la Révision des Coopératives agricoles s'est révélé un choix particulièrement judicieux. En effet, la question de la gouvernance est fondamentale et source d'interpellation pour la Coopération agricole. Il semblerait, à écouter nos détracteurs, que l'augmentation de la taille de nos coopératives ne soit plus compatible avec une bonne gouvernance. Mais, la démocratie n'est pas une question de nombre, mais bien une question de volonté ! Il est donc essentiel que la gouvernance fasse l'objet d'un suivi et d'une amélioration permanente. Véritable facteur de compétitivité, elle permet à l'ensemble de l'entreprise de partager la stratégie et donc de la porter collectivement.

A ce titre, la Révision, système d'audit de la coopération agricole, est un outil central. Il permet à la coopérative de disposer d'un réel diagnostic, présenté au Conseil d'Administration, et qui facilite sa démarche de gouvernance.

La promotion des principes et des valeurs de la coopération constitue l'un des quatre enjeux prioritaires du Projet Stratégique « Coop de France 2020 ». Face à une opinion publique de plus en plus interrogative sur la capacité des organisations à être vertueuses, nous devons savoir apporter les preuves de notre engagement coopératif. Nous devons être exemplaires.

Ces Assises de la Révision des Coopératives Agricoles nous encouragent à faire vivre notre statut coopératif, à le renouveler et à l'adapter aux défis du XXIème siècle. Sachez que Coop de France et tout particulièrement son Président y seront très attentifs. »

UN CONTEXTE QUI TRADUIT LES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ SUR LE MODÈLE COOPÉRATIF

La Révision, un cadre juridique en pleine évolution

La Révision s'inscrit dans un cadre législatif qui a fortement évolué suite à la Loi sur l'économie sociale et solidaire et la Loi d'Avenir pour l'agriculture de 2014. Ces changements ont été importants : le périmètre des coopératives agricoles concernées par la Révision s'est ainsi largement ouvert et les cas de déclenchement obligatoire sont plus nombreux.

Avec la Loi ESS, le champ d'action de la Révision s'est aussi élargi aux autres familles coopératives qui n'y étaient pas encore soumises, comme l'étaient déjà les SCOP, les coopératives d'artisans, les coopératives de transport, les coopératives artisanales de transport fluvial, les sociétés coopératives maritimes et les sociétés coopératives d'HLM.

A ce titre, cette Loi est une reconnaissance de la solidité et de l'efficacité de Révision agricole.

Les exigences européennes sur les spécificités coopératives

L'extension de la Révision agricole à toutes les familles coopératives, répond également aux exigences de l'Union européenne. En 2011, la Cour de Justice de l'Union Européenne a précisé que les Etats membres peuvent accorder des avantages, notamment fiscaux, aux coopératives, mais à la condition de s'assurer que les coopératives fonctionnent conformément aux principes qui les régissent. Même si on ne peut réduire les enjeux de la coopération au volet fiscal, les principes coopératifs justifient un traitement spécifique dans le domaine fiscal. C'est le dispositif de la Révision qui est apparu comme le plus approprié pour s'assurer au quotidien que les coopératives étaient organisées et fonctionnaient comme elles le devaient.

Une demande de transparence sur le fonctionnement coopératif

Ces évolutions sont la traduction des attentes des pouvoirs publics et de la société en général, envers le modèle coopératif. Face à une opinion publique de plus en plus dubitative sur la capacité des organisations à être vertueuses, la Révision contribue à apporter les preuves de l'engagement coopératif et l'assurance que le fonctionnement des coopératives est respectueux des valeurs qu'elles mettent en avant, aussi bien vis-à-vis des associés-coopérateurs, que des partenaires avec lesquels elles travaillent.

UN MONDE EN MUTATION

La Révision n'est plus seulement une méthode d'audit, c'est aussi la possibilité de porter un regard sur l'approche stratégique des défis socio-économiques que les coopératives doivent relever dans un contexte en pleine mutation.

Dérégulation des marchés et organisation des filières

Pour Jean-Hervé LORENZI, Président du Cercle des économistes, toute structure évolue aujourd'hui dans un contexte marqué par :

- le ralentissement de l'économie mondiale : 2 % de croissance environ (contre 5 % avant 2007),
- la baisse, ou la stagnation qui devrait se poursuivre, des prix des matières premières, y compris des prix des produits alimentaires, agroalimentaires, et énergétiques,
- l'importance de la finance dans le monde.

Le retrait des politiques publiques régulatrices en matière agricole, notamment au niveau européen, et la mondialisation, se traduisent par des cycles de plus en plus en courts et une concentration des acteurs. La coopération se trouve au cœur du défi de l'organisation des filières. Dès lors, la Révision peut contribuer à accroître la force stratégique de la coopération sur les marchés, au service des adhérents, et à anticiper l'évolution possible des filières à deux, trois, cinq ou dix ans. Ainsi, un lien étroit existe entre la gouvernance de la coopérative et l'organisation des filières. Dans ce contexte, la gouvernance constitue un facteur essentiel de compétitivité pour les coopératives. Redonner du sens est dans la génétique de l'univers mutualiste.

« Se préoccuper de l'environnement et de sa filière, élément essentiel de la bonne vie de sa coopérative. »

François LAFITTE, Président de la coopérative des producteurs de Kiwi

« J'avais beau être le Président d'une coopérative, pour autant je me suis beaucoup occupé de l'organisation de la filière. Il existait autours, d'autres coopératives fruitières, historiques dans le Val de la Garonne ou dans le Sud-Ouest de la France.

Avec des collègues, nous avons pu créer une interprofession du produit, structurer une filière, et nous sommes arrivés à donner à notre produit Origine France, aujourd'hui, une réputation sur les marchés mondiaux, puisque nous vendons aussi en Chine, à Taïwan, en Indonésie ou ailleurs. Nous avons une valorisation qui est de 20 à 30 % meilleure à celle de nos concurrents directs italiens et grecs. Et cela uniquement parce que nous avons réussi, à l'intérieur de la filière, à nous donner des codes de bonne conduite. »

Le rôle clé de l'investissement immatériel

Dans le monde agricole, les investissements sur des immobilisations, des biens « sûrs », du capital « terre », sont indissociables de l'activité. La Révision peut contribuer à faire prendre conscience que l'investissement dans l'immatériel est tout aussi important. La volonté de se rapprocher du consommateur final et de se tourner vers les marchés, suppose de développer une offre pertinente, de renforcer le marketing, la communication, les forces de vente, autant d'évolutions dans lesquelles s'inscrivent de plus en plus de coopératives.

La maîtrise des risques

La Révision contribue également à la prévention des risques. D'après une enquête auprès des administrateurs réalisés par l'ANR, les coopératives sont confrontées, dans un monde en mutation, à différents types de risques :

- le risque d'engagement et le risque de renouvellement des adhérents, qui pour partie dépend de leur fidélité auprès de leur coopérative,
- le risque lié à la concurrence au marché,
- les risques économiques généraux : crise, ubérisation de l'économie, transformation, adaptation.

86 % des administrateurs considèrent que des mesures ont été prises pour suivre l'évolution de ces risques et les réduire et que le Conseil d'Administration, dans 95 % des cas, est conscient de l'existence de ces risques.

« Je vois la Révision comme un outil de prévention des risques au sein de la coopérative plus que comme un outil de contrôle, un outil curatif. »
Michel FOSSEPREZ, Président délégué de l'ANR

La gouvernance au service de la stratégie de l'entreprise

Les coopératives se caractérisent par un sens de l'action tourné vers l'intérêt collectif et le long terme, avec une exigence de performance économique. Dans un monde ouvert et concurrentiel, les défis sont nombreux : maîtrise des risques, internationalisation des entreprises, création de valeur pour les adhérents et les parties prenantes, construction d'un projet collectif. Une bonne gouvernance est indispensable dans la construction d'une stratégie : dans une volonté de concilier le global et le local, d'articuler stratégie de croissance et proximité aux adhérents. La Révision s'inscrit dans cette volonté de donner à la coopérative les moyens de la performance.

« La performance économique naît aussi de la volonté des adhérents de s'approprier le fait d'être dans une coopérative. »
Guy LE BARS, Président du groupe EVEN

LA RÉVISION OU LE « TIERS DE CONFIANCE » AU SERVICE DES PRINCIPES COOPÉRATIFS

« La Révision doit être un accompagnement pour faire vivre les valeurs de la coopération au sein des entreprises. »

Marie-Noëlle LIENEMANN - Sénatrice et Présidente de la Fédération des Coopératives d'HLM

La Révision a pour mission de vérifier la conformité de l'organisation et du fonctionnement des coopératives aux principes et aux règles de la coopération. La Révision joue ainsi le rôle de garant des principes coopératifs.

Henri NALLET a rappelé que ces principes coopératifs sont, « aujourd'hui encore, comme ils l'étaient déjà au XIX^e siècle, une revendication éthique, un produit de l'humanisme des Lumières, qui repose sur cette idée très simple que chaque homme a la même valeur, quels que soient la quantité de ses biens matériels, sa richesse, sa formation ou son origine.

La solidarité affichée entre les producteurs doit rester la règle commune, partagée par tous ceux qui adhèrent à cette vision de l'homme en société.

Le « gouvernement » d'une coopérative, la gestion de ces ensembles humains consacrés à la production de biens et de services, est basé sur une gestion démocratique. Chacun peut accéder aux responsabilités par le choix de la majorité, qui a, en toutes choses, le dernier mot.

Enfin, le but de l'activité commune n'est pas l'augmentation du capital investi et la rémunération conséquente des actionnaires, mais la satisfaction des adhérents, là où ils produisent ; d'où l'attachement des coopératives à un territoire ».

La Révision coopérative ou « l'effet miroir »

La Révision apporte un regard extérieur sur la gouvernance. Une gouvernance coopérative efficace et durable repose sur trois piliers : un projet clair et partagé, un bon fonctionnement des instances et des relations solides avec les parties prenantes. La Révision coopérative est l'un des outils à la disposition des Conseils d'Administration pour améliorer la gouvernance et conduire le projet de la coopérative.

La Révision, permet de sensibiliser les coopératives, et particulièrement les administrateurs, à l'importance de la démarche. Conformément à la norme à laquelle se réfère la mission Coopertise®, cinq thèmes sont abordés : l'organisation de la coopérative et du groupe, la conformité juridique et fiscale, le pacte coopératif, la gouvernance et l'analyse des risques. A partir de ces éléments, le réviseur doit pouvoir dégager les grandes tendances qui dessinent la situation de la coopérative.

La remise du rapport d'analyse au Conseil d'Administration donne lieu à un véritable échange avec les administrateurs. Ces derniers doivent pouvoir y trouver des propositions d'amélioration du fonctionnement ou de la conformité, des pistes de réflexion, de progression et de développement.

« La Révision est la meilleure assurance pour s'assurer du bon fonctionnement de la coopérative »

Olivier de BOHAN, Président de CRISTAL UNION et Président de la section Révision du HCCA

L'homme au cœur du projet d'entreprise

Dans la coopération, ce n'est pas le capital qui est représenté en Assemblée Générale puisqu'on applique le système « un homme, une voix », quelle que soit la taille de l'exploitation. Tout ce cheminement, un peu philosophique, un peu humaniste, comme l'a évoqué Henri NALLET, n'est pas à l'abri de possibles déviations.

L'homme, qu'il soit adhérent ou salarié dans l'entreprise, constitue la force du dispositif coopératif. Les valeurs humaines, tant de l'équipe de direction, que des élus, le partage du projet coopératif avec l'ensemble de ses acteurs et des parties prenantes sont essentielles.

« Il est difficile de mesurer les éléments qui relèvent de la cohésion humaine, de la relation au centre du fonctionnement coopératif. »

Michel FOSSEPREZ, Président délégué de l'ANR

Le projet collectif associe pleinement les salariés, qui participent à la réussite des entreprises et à l'ancrage de la coopérative dans la vie locale. L'ensemble des salariés contribue à améliorer l'activité économique de la zone géographique dans laquelle la coopérative est implantée. Des coopératives créent des sections Cadres, sections qui élisent des représentants et un administrateur, qui peut siéger au Conseil d'Administration. D'autres ouvrent le capital à l'ensemble des salariés. Les délégués du personnel sont le plus souvent invités au Conseil d'Administration.

La transmission aux jeunes générations est également un axe fort de l'esprit coopératif. La transmission du foncier aux jeunes, par exemple, constitue un enjeu majeur : des coopératives contribuent à la mise en place des outils de transmission des terres pour pouvoir garder les exploitations au sein de la coopérative, les transmettre entre adhérents, ou pour installer des jeunes et de nouveaux adhérents.

« Le monde coopératif, aux yeux de l'extérieur, n'est pas forcément très connu, et c'est d'ailleurs le pari de notre campagne de communication : se faire mieux connaître, car nous sommes vus avec des clichés. Or, notre devoir est d'attirer les compétences. Les valeurs humaines autant de l'équipe de direction, que des élus, sont essentielles. »

Olivier de BOHAN, Président de CRISTAL UNION et Président de la section Révision du HCCA

LES OUTILS AU SERVICE D'UNE BONNE GOUVERNANCE

Différents ingrédients sont facteurs d'une bonne gouvernance : un binôme Président-Directeur Général qui fonctionne bien ; un souci permanent de formation des administrateurs ; un Conseil d'Administration efficace qui sait déléguer et mettre en œuvre une démarche stratégique.

Un besoin permanent de formation

« La formation est stratégique, car il faut que les administrateurs soient le plus ouverts possible au monde qui les entoure. »

Jean-Yves Foucault, Président de LIMAGRAIN.

Le monde paysan a cette caractéristique de s'être toujours formé, et d'avoir pu développer une réelle capacité d'adaptation à son environnement. Sans effort de formation, le risque de retard est réel en raison de la vitesse des évolutions du monde d'aujourd'hui. La Révision peut contribuer à faire prendre conscience que la formation est une forme d'investissement, car elle permet, au-delà du fonctionnement de la coopérative, d'avoir une bonne appréhension des problématiques de la part des administrateurs dans un Conseil, et de renforcer la coopération dans son efficacité et sur les filières.

Pour une implication dans un projet partagé, il faut aussi une politique de formation forte en direction des adhérents et des salariés. De très nombreuses coopératives déploient ainsi un plan de formation pour les salariés, avec un budget, des actions sur des thématiques, des intervenants, pour contribuer à l'évolution globale de la structure à tous les niveaux.

Ce besoin de formation concerne notamment les cadres, qui de plus en plus, viennent du secteur non coopératif : les cadres ont ainsi besoin de se former sur la gouvernance coopérative, en particulier sur le rôle des administrateurs.

« Savoir poser les bonnes questions » Jean-François LOISEAU, Président d'AXEREAAL

« Nous avons mis en place il y a trois ans un cycle de formation avec HEC, pendant un an et demi. Durant cette période, nous y avons fait participer les administrateurs et les principaux membres du Comité de Direction. Nous n'avons pas seulement abordé les questions se rapportant à la stratégie et à la communication, nous avons également traité le sujet des bonnes questions à poser à son équipe de direction. Ce n'est pas forcément judicieux que le Président ou l'administrateur sache décortiquer le compte d'exploitation ou le bilan. Je dirais qu'il y a des gens très compétents pour cela. Mais poser la bonne question, pour bien avancer après, pour mesurer la nécessité d'un bon développement, d'un bon investissement, c'est une formation extrêmement enrichissante. Ensuite, nous avons décliné ces actions en interne auprès d'élus de nos régions. »

« La formation, un outil de développement » Alain LE FLOCH, directeur général de VIVESCIA

« Nous avons une politique qui consiste à inscrire régulièrement des administrateurs dont nous pensons qu'ils ont le talent pour suivre la formation Sénèque. VIVESCIA a également mis en place une formation avec Néoma Business School, l'école de commerce de Reims, visant les administrateurs, avec deux thématiques traitées jusqu'à présent : la stratégie d'entreprise et l'analyse financière.

L'originalité, c'est que nous avons construit un programme avec Néoma, un programme VIVESCIA, et que nous avons veillé à ce que ce programme soit co-construit entre des exécutifs de VIVESCIA, le Directeur Financier, et un Directeur de filiale industrielle, et évidemment des professeurs de l'école, de façon à ce que l'on s'assure que le vocabulaire, les indicateurs, la façon dont les choses sont expliquées, sont bien les mêmes que ce que l'on vit dans l'entreprise ».

Les administrateurs, « ambassadeurs » de leur coopérative

Quatre verbes définissent l'action du Conseil d'Administration : connaître, comprendre, décider et mesurer. La Révision permet de prendre la mesure de l'importance du rôle de l'administrateur.

Premier défi : le choix des hommes. Attirer les compétences est un véritable défi dans le monde d'aujourd'hui avec en arrière-plan le défi du renouvellement des générations. Pour mener à bien le recrutement des administrateurs, les coopératives déploient différentes méthodes dont certaines sont innovantes. Par exemple, travailler avec un cabinet de recrutement pour définir un profil d'administrateur, de Président, de membre de Conseil de Surveillance et dresser ensuite une liste de prétendants sélectionnés, afin d'accompagner au mieux les choix du Conseil d'Administration. Une méthode plus traditionnelle qui fonctionne très bien, est la sélection au travers des sections et des zones, qui permet de repérer des profils et d'identifier de futurs responsables.

« La Révision permet d'éclairer ce que recouvre le rôle de l'administrateur. »

Francis TERRAL, Président de VINOVALIE

Il est intéressant, via la Révision, de poser la question à l'administrateur sur le rôle qu'il pense avoir dans le fonctionnement de la structure : est-ce que cela consiste à s'asseoir au Conseil d'Administration et valider une stratégie proposée par le Directeur, le Président, et le Bureau ? Ou bien à faire figure d'ambassadeur, de relais, vis-à-vis des adhérents, pour porter un message, bien sûr avec la confidentialité qui reste de mise ? Cet ambassadeur, ce relais, est fondamental, car il doit porter aussi les inquiétudes, ou les attentes de la base auprès de ses dirigeants.

Il s'agit de répartir entre les administrateurs les responsabilités qui correspondent le mieux aux besoins de la coopérative et à leurs compétences. Des administrateurs référents selon les différentes filières peuvent venir en appui selon les dossiers.

« Des administrateurs référents » Jean-François LOISEAU, Président d'AXERREAL

« AXERREAL est une coopérative jeune, dont le secteur est le grain, le commerce et la transformation. Comme nous avons des administrateurs qui n'avaient pas la connaissance historique de tous ces métiers, nous avons mis en place des « administrateurs référents » qui trois fois par an s'enrichissent de connaissances dans des activités spécialisées.

Nous avons ainsi des administrateurs dans le malt, dans la meunerie, dans le commerce des céréales, dans l'activité territoriale, dans les laboratoires, dans la nutrition animale. Ces quelques administrateurs – ils sont quatre ou cinq à la fois – sont de vrais ambassadeurs.

Cela enrichit la connaissance et la crédibilité de la coopérative. »

Autre défi : permettre aux administrateurs de pouvoir concilier leurs responsabilités au sein de la coopérative avec leur activité d'agriculteur et leur vie familiale. L'indemnisation des élus est légitime et fondamentale pour assurer la pérennité de leurs exploitations. Si l'indemnité est souvent un sujet tabou, elle est pourtant essentielle car l'administrateur vit de son exploitation. La prise de responsabilités au sein d'une coopérative est un engagement personnel, basé sur des convictions, et non sur la nécessité de « s'en mettre plein les poches ».

Sur ces questions d'indemnisation et de temps passé, les audits de Révision permettent d'identifier des pratiques innovantes : dans certaines coopératives par exemple, des dispositifs de retraite complémentaire sont proposés aux administrateurs. C'est une manière de compenser le patrimoine que l'administrateur n'a pas développé pendant qu'il avait des responsabilités et de compenser ce qu'il aurait pu développer s'il était resté sur son exploitation.

Mais il faut souligner aussi que la prise de responsabilité au sein de la coopérative est une source d'ouverture et de développement personnels.

Un binôme Président-Directeur Général qui fonctionne bien

La gouvernance passe par un partage clair des fonctions entre le Conseil d'Administration et les dirigeants des coopératives.

Ce partage des fonctions n'est pas antinomique avec un projet et une stratégie partagés.

Coopérer signifie travailler ensemble. La base d'une saine gouvernance repose sur une bonne relation entre le Président et le Directeur Général. Le rôle du Président est d'impulser la stratégie et de représenter la coopérative dans les instances extérieures. Le rôle du Directeur est de diriger et d'animer les équipes de salariés, de prendre en charge l'opérationnel, le tout en cohésion avec l'action du Président.

Cet équilibre s'exprime également entre bureau et comité de direction.

Au-delà du respect des rôles de chacun, les élus et la direction partagent ensemble la stratégie et mettent en place collectivement les systèmes de performance et de lisibilité, pour la coopérative et ses filiales. La Direction Générale a ainsi pour mission d'apporter de la clarté, pour que les élus puissent prendre les bonnes décisions, en toute sérénité.

« Le binôme Président-Directeur Général constitue le sommet de la gouvernance de la coopérative. C'est un subtil équilibre que nous avons à gérer pour faire en sorte que la coopérative fonctionne bien. » Guy LE BARS, Président du groupe EVEN

« La coopérative EVEN est née en 1930. Elle a connu trois Directeurs Généraux seulement durant toute cette période. Je suis le cinquième Président. Ces éléments sont révélateurs d'une certaine stabilité.

Je pense, pour que cela fonctionne bien entre un Président et un Directeur, qu'il faut que la mission soit claire, que le projet de la coopérative soit explicite. Cela me semble essentiel. Le fonctionnement, tel qu'on le vit au niveau de notre coopérative, c'est un mode de fonctionnement sans trop de formalisme. Je m'explique : on ne se voit pas tous les lundis matin de 10 h à 12 h systématiquement. On peut se voir plusieurs fois par semaine. On peut échanger au téléphone régulièrement toute la semaine. Et on peut avoir plusieurs jours où rien de particulier ne se produit. Nous nous voyons bien sûr systématiquement avant chaque Conseil d'Administration, et avant chaque bureau, une douzaine par an. »

Cultiver la proximité avec les adhérents

La loi ESS confie au réviseur la mission de veiller à « l'intérêt des adhérents ». Cette nouvelle notion, non seulement complète les missions de la Révision, mais attire aussi l'attention des coopératives, sur l'importance de préserver les adhérents. La coopérative, c'est « *un pour tous* », mais aussi un peu « *tous pour un* ».

Le Conseil d'Administration et les élus, assurent le lien avec les conseillers de section lorsqu'il y en a. Ils assurent eux-mêmes le lien avec les adhérents. Même s'il y a une confrontation d'idées au sein du Conseil, chaque administrateur doit, après la décision prise par le Conseil d'Administration, aller la défendre sur le terrain. Il ne suffit pas de faire les projets, il faut les expliquer aux adhérents.

« Rester en communion avec nos adhérents »

Jean-Yves FOUCAULT, Président de LIMAGRAIN

« Le groupe a réussi sa croissance, dont le développement à l'international, parce qu'il était pleinement conscient d'une double nécessité : rester en communion avec les adhérents et continuer à être le prolongement des exploitations. Il faut expliquer ces choix à nos adhérents.

Le premier élément est le lien étroit et représentatif entre les administrateurs et les adhérents. À LIMAGRAIN, les dix-huit administrateurs connaissent pratiquement tous les adhérents. C'est l'avantage d'une petite coopérative et d'un territoire peu important. Il faut que les administrateurs soient de bons agriculteurs, reconnus comme tels sur leur territoire, et capables de faire passer des messages.

Ensuite, il est apparu nécessaire de réunir les délégués de section au moins quatre fois dans l'année. Ils se déplacent une fois dans l'année à l'étranger pour comprendre tout l'enjeu du développement international. Ces délégués de section sont les ambassadeurs des administrateurs, y compris sur les choix, et communiquent les questions que se posent nos adhérents à la Présidence et à la Direction.

Par ailleurs, LIMAGRAIN organise le lien avec les adhérents en leur parlant du groupe et de son développement à travers les Clubs de Progrès. Chaque groupe, autour d'une thématique particulière, réunit une cinquantaine d'agriculteurs volontaires. Une assemblée générale des clubs est organisée. »

Quelle que soit la taille de la coopérative, cette proximité avec les adhérents, doit être cultivée. En période de croissance de la coopérative, il faut garder la proximité avec les adhérents, et pas uniquement au sens territorial.

« Derrière la notion de proximité, il y a la notion de confiance. Sans cette relation de confiance, on peut rompre ce lien avec la pertinence économique de la coopérative, mais aussi des exploitations. »

Damien LECLERC, Directeur Général de LA CHABLISIENNE

Maintenir ce lien étroit entre la coopérative, ses adhérents et les dirigeants de la coopérative et du groupe, peut passer par différents lieux d'échanges au plus près du terrain : conseils de section, conseils de région, clubs de réflexion, etc... Autant de lieux qui contribuent à maintenir un lien de confiance avec les adhérents, notamment en période de croissance, de développement international ou encore de fusion.

« Il est important de revalider les buts, les missions que l'on se donne, les valeurs, les objectifs. Il faut que tout ceci soit discuté et partagé avec les adhérents. »

Francis LAMISSE, Délégué général du HCCA, ancien Directeur de la coopérative ARTERRIS

« Les démarches de rapprochement et de fusion sont des moments susceptibles de créer des phénomènes de déstabilisation et de questionnement. Les décisions doivent alors être bien expliquées, discutées, justifiées, pour qu'elles soient bien comprises et partagées, pour que ces démarches de croissance, de rapprochement et de fusion soient les plus performantes possibles et répondent aux objectifs qui les justifient au départ. »

EN CONCLUSION,

LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE ENTRE OPPORTUNITÉS ET RISQUES

« La coopération et le mutualisme bénéficient d'un statut "formidable" dans cette période économique bouleversée, mais vous devez rester vigilants », a souligné Jean-Hervé LORENZI, Président du Cercle des économistes.

Le modèle coopératif est en effet en phase avec les attentes de la société en termes de proximité, de démocratie, et de démarche collective. Mais comme l'a souligné Henri NALLET, le monde économique et social, qui n'est pas organisé selon les principes coopératifs, est de plus en plus prédominé par la finance et le court terme. Le modèle entrepreneurial coopératif transgénérationnel, basé sur un projet partagé entre les « stakeholders », c'est-à-dire les parties prenantes de l'entreprise, s'oppose ainsi à l'entreprise classique, où la valeur de l'action prime.

L'importance de la finance dans le monde, suppose ainsi de rester particulièrement attentif à la préservation de l'équilibre entre rémunération des associés et constitution des réserves dans une logique de long terme.

Dans ce contexte, la Révision coopérative est fondamentale et ne doit pas être banalisée, pour Marie-Noëlle LIENEMANN, Sénatrice et Présidente de la Fédération des Coopératives d'HLM :

« La Révision coopérative ne doit pas dériver vers l'audit financier ou vers l'audit RSE. Il faut qu'elle reste bien comme un pilier de l'expression de la mise en pratique de notre modèle et de ses valeurs. »

Je forme le vœu que la Révision des coopératives agricoles soit exemplaire et copiée par d'autres familles qui, elles, n'avaient pas cette tradition. Travaillons ensemble pour que nos Révisions coopératives aient de la cohérence, de la convergence. »
