

THE CONVERSATION

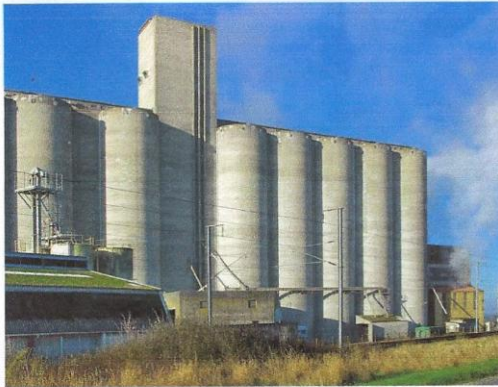
L'expertise universitaire, l'exigence journalistique

Coopératives agricoles : la grande panne du modèle de gouvernance

Publié : 24 février 2023, 19:27 CET

Xavier Hollandts

Professeur de stratégie et entrepreneurial, Kedge Business School



Dans les coopératives qui dégagent plus de 75 millions d'euros de chiffre d'affaires par an, moins de 25 % des membres participent aux votes. Daniel Jolivet/Flickr, CC BY-SA

Les coopératives agricoles représentent aujourd'hui la moitié des activités agricoles mondiales. Fondées par des agriculteurs, qui seront à l'honneur comme chaque année fin février à l'occasion du Salon de l'agriculture de la porte de Versailles, à Paris, les coopératives conservent un système de gouvernance original qui permet la représentation des intérêts des paysans.

Leur stratégie s'inscrit généralement dans le long terme et dans une perspective moins financiarisée que leurs homologues privés et cotés. Les choix stratégiques des coopératives sont donc déterminants à la fois pour la qualité de notre alimentation comme pour les sujets relatifs à la durabilité et à la souveraineté alimentaire.

À la différence des autres entreprises, l'engagement des membres est un élément essentiel, qui conditionne leur développement et leur gouvernance. Les membres sont leurs adhérents. Les adhérents ont la particularité d'entretenir une triple relation avec la coopérative : ils sont détenteurs de parts sociales, fournisseurs (ils apportent leurs récoltes afin qu'elles soient vendues ou valorisées) et également clients (ils achètent des produits et services à la coopérative). Du fait de cette triple fonction, l'engagement des adhérents est crucial pour que la coopérative, par le biais de sa gouvernance, soit en mesure de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie pertinente, porteuse de sens et qui bénéficie également aux membres de l'organisation.

Or, depuis plusieurs années, des chercheurs, des observateurs mais aussi les représentants des coopératives elles-mêmes tirent la sonnette d'alarme : les adhérents sont de moins en moins engagés, désertent parfois les réunions et participent très peu aux élections jusqu'à devenir parfois des passagers « fantômes ».

Des coopérateurs de moins en moins engagés

Selon les derniers chiffres de l'Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles, 75 % des coopératives interrogées (764 coops soit 83 % du chiffre d'affaires du secteur coopératif), identifient un risque important lié à l'engagement des adhérents. Cela se traduit notamment par une faible participation aux instances essentielles de la coopérative (assemblée générale et/ou de section). Le taux de participation chute en dessous de 25 % des membres dès le seuil de 75 millions de chiffre d'affaires franchi.