

# LE BILAN SOCIÉTAL DANS LA COOPÉRATION AGRICOLE : UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR S'OUVRIR AU TERRITOIRE

par Yves Cariou (\*)

*A la suite des travaux du CJDES, la CFCA expérimente le bilan sociétal, outil qui s'inscrit dans les approches du développement durable et vise à évaluer et à présenter la performance globale des entreprises coopératives agricoles. L'auteur s'intéresse aux expérimentations de la démarche dans deux coopératives, une coopérative laitière de l'ouest de la France et une coopérative d'approvisionnement du Lot. La mise en œuvre du bilan sociétal telle qu'elle est préconisée par la CFCA a été accompagnée d'une enquête auprès d'administrateurs, de salariés de la coopérative et d'élus représentant le territoire. Cette enquête, conduite par les administrateurs eux-mêmes dans l'une des coopératives afin de renforcer leur participation au dispositif, révèle la coexistence de conceptions différentes de la coopérative, portées par quatre types d'administrateurs. Elle montre également un rapport ambigu au territoire alors que celui-ci pourrait prendre une importance stratégique pour les coopératives.*

(\*) Oxymore, Les Ateliers de l'innovation sociale

---

**E**n France, et particulièrement dans l'Ouest, les organisations coopératives et collectives agricoles structurent fortement l'économie, la profession agricole et le territoire. Elles ont pris une part essentielle dans le développement de la production agricole lors des « Trente Glorieuses », en réponse à une demande sociétale (autosuffisance alimentaire, libération de main-d'œuvre...) qui est aujourd'hui révolue. A l'heure actuelle, on demande au monde agricole, en plus de ses missions traditionnelles, des efforts en matière de qualité et de traçabilité des produits, de préservation des ressources naturelles et des paysages...

Cette modification de la demande sociétale s'accompagne, voire participe, d'une série de crises aux effets économiques, sociaux et identitaires importants pour les agriculteurs. Elle oblige à un réexamen du modèle agricole et par conséquent des organisations qui l'ont servi.

Il convient d'interroger ces structures tant dans leur organisation interne que dans leur implication sociétale pour évaluer leur capacité à répondre à l'adaptation du modèle agricole ou à la construction de nouvelles relations entre l'agriculture et la société sur la base des valeurs de l'économie

sociale, revendiquée par une partie du monde agricole. Le bilan sociétal est-il un outil pour réinterroger ces structures ?

À la suite des travaux du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES), la Confédération française de la coopération agricole (CFCA) expérimente actuellement un outil de bilan sociétal. La Confédération des coopératives agricoles de l'ouest de la France participe à l'expérimentation nationale dans laquelle a accepté de s'impliquer une coopérative laitière, la Colarena. Par ailleurs, le Cedag, puis Oxymore (après la liquidation du Cedag) participe à une expérimentation conduite par la Fédération nationale des coopératives d'utilisation de matériel agricole, la Fédération des parcs naturels régionaux de France et la Confédération générale des sociétés coopératives de production. Cette expérimentation est soutenue par le Fonds social européen, programme Equal. Elle s'intéresse notamment aux nouveaux modes de gestion coopérative et à leur utilisation dans des dynamiques territoriales de développement durable. C'est dans le cadre de ces deux expérimentations que nous avons accompagné les bilans sociétaux de la Colarena et de la Sicaseli.

Après une brève description du dispositif du bilan sociétal, on s'intéressera à quelques résultats portant sur les différentes conceptions de la coopérative développées par les administrateurs. On proposera finalement quelques pistes pour poursuivre l'expérimentation du bilan sociétal.

## Le bilan sociétal de la Confédération française de la coopération agricole

### Un outil innovant et ambitieux

Le bilan sociétal est un ensemble d'outils et de procédures qui doit permettre à une coopérative agricole d'atteindre les objectifs suivants :

- évaluer les actions de la coopérative au-delà de ce que permettent les bilans comptables et financiers pour fournir aux dirigeants des éléments supplémentaires de définition de la stratégie de la coopérative ;
- mobiliser les différents acteurs de la coopérative et particulièrement les adhérents autour d'une démarche de progrès devant encourager leur participation et leur sentiment d'appartenance à leur coopérative ;
- en externe, fournir un support de communication sur les performances et les valeurs de la coopérative et leur adéquation avec les attentes de la société.

Le bilan sociétal élaboré par la CFCA repose sur un référentiel d'évaluation. Il comprend une cinquantaine de questions évaluées sur la base de quatre cent cinquante indicateurs. Ils sont classés en cinq domaines :

1. Démocratie interne, vie coopérative (analyse du dialogue interne et des processus de décision).
2. Promotion des hommes (mise en valeur et développement des compétences des adhérents, élus et salariés).
3. Solidarité, mutualisme (mise en œuvre du principe de solidarité à l'intérieur et à l'extérieur de la coopérative).

4. Action économique de la coopérative (analyse, à la fois sur l'amont et sur l'aval, des politiques de qualité, de valorisation des produits, du management environnemental).

5. La coopérative dans son territoire (impact de la coopérative dans sa zone d'activité, participation au développement local).

### **Une première phase de notation**

Le premier travail est la collecte des indicateurs au sein de la coopérative. Il est généralement effectué par les services administratifs de la coopérative, qui recueillent les données qualitatives ou quantitatives décrivant chacun des indicateurs (« *La coopérative favorise-t-elle l'accès aux responsabilités? Comment? »*).

Lors de la seconde phase de notation, une méthode participative est mise en place. Les personnes participant à la notation prennent connaissance des indicateurs préalablement renseignés, puis décident d'affecter une note à la question d'évaluation (« *Les moyens d'accès aux responsabilités vous semblent-ils suffisants? 1, 2, 3, 4 »*).

La CFCA préconise de recueillir les évaluations chiffrées des divers acteurs de la coopérative (administrateurs, délégués, adhérents, salariés de façon associée ou séparée). Cette phase de notation doit permettre de confronter les points de vue des différents acteurs consultés, de faire apparaître des écarts et d'éventuels incompréhensions ou manques de communication entre eux.

Différentes méthodes d'animation ont été expérimentées, exclusivement internes ou associant à certaines phases des expertises extérieures.

### **L'analyse des résultats au service d'une démarche de progrès**

L'analyse des résultats doit permettre de donner des lignes synthétiques et globales au conseil d'administration pour qu'il puisse définir une politique d'amélioration, un plan d'action. Cette analyse est collective et repose sur l'exposé des notes. Une analyse croisée des notes des différentes parties prenantes est possible.

Cette phase d'analyse doit à la fois donner une restitution linéaire des consultations, en comparant les divers points de vue, et permettre également de passer d'une approche descriptive de l'entreprise à une logique de management débouchant sur un plan d'action. C'est là une étape clé et complexe, pour laquelle l'expérimentation en cours permettra d'affiner les méthodes.

### **La Colarena et la Sicaseli, deux coopératives impliquées dans la même expérimentation**

La Colarena fêtera ses quarante ans en 2003. Cette coopérative est née de la fusion de petites coopératives laitières de la région nantaise. Elle regroupe 930 exploitations laitières produisant 212 millions de litres de lait de vache et 14 exploitations produisant 1,7 million de litres de lait de chèvre. Depuis le début des années 90, la Colarena a également développé une filière

biologique en vache avec aujourd'hui plus de 30 exploitations produisant plus de 4,6 millions de litres valorisés sous la marque Bio d'Armor, commune à différentes coopératives du Grand-Ouest.

La Sicaseli est une petite coopérative d'approvisionnement du nord-est du département du Lot. La vente d'approvisionnement (aliment du bétail, engrais, produits phytosanitaires...) aux éleveurs adhérents représente 60 % de son chiffre d'affaires. Les ventes dans les libres-services agricoles à des personnes ni adhérentes ni agricultrices constituent les 40 % restants. Créée il y a une vingtaine d'années, la Caseli a pris le statut de Sica pour « *rester une coopérative* ». Les coopérateurs ont en effet choisi de maintenir dans la même structure l'activité en direction des adhérents (l'approvisionnement en intrants) et celle en direction des non-adhérents (magasins de bricolage, plein-air, jardinerie...) afin que les résultats des deux activités contribuent à l'objet social initial. Il s'agissait d'éviter que l'activité magasin devienne autonome, que ses résultats soient uniquement réinvestis dans les magasins au détriment de la stratégie générale de la coopérative, notamment en matière d'implication territoriale : « *La coop vend des engrais pour financer le développement local.* »

### **Une enquête pour enrichir le processus dans chacune des deux coopératives**

Le bilan sociétal de la Colarena a été conduit conformément au cadre défini par la CFCA (recueil des données, notations par les délégués et administrateurs réunis dans chacune des trois zones de la coopérative, analyse des résultats par les administrateurs qui proposent ensuite un plan d'action aux différentes instances de la coopérative). Il a été complété par une série d'enquêtes pour :

- comprendre les motivations des acteurs à leur participation au bilan sociétal (et les préparer ainsi à la réalisation du bilan sociétal) ;
- analyser leurs discours sur les cinq domaines investigués par le bilan sociétal ;
- tester une interprétation de ces discours à partir des théories socio-économiques ayant servi initialement à l'élaboration de l'outil.

Une dizaine d'entretiens ont été passés auprès d'administrateurs, de délégués de salariés de la coopérative et de deux élus représentant le territoire (un conseiller général et un député). L'analyse de ces entretiens a été restituée aux quinze administrateurs de la coopérative lors d'un séminaire pendant lequel le directeur de la coopérative a également présenté les résultats de la notation de la cinquantaine de paramètres du référentiel. Une seconde vague d'une dizaine d'entretiens moins formalisés a été conduite pour contribuer à la réalisation d'un film à l'occasion du quarantième anniversaire de la coopérative. Ces entretiens ont permis de définir les trois premiers types de coopérateurs présentés ci-après.

Cette double analyse de la coopérative, grâce au bilan sociétal et aux entretiens, permet aux administrateurs d'élaborer actuellement un plan d'action qu'ils vont proposer aux différentes instances organisant la démocratie dans

l'entreprise. On s'attachera ici à décrire l'intérêt des entretiens. Une première lecture fait ressortir les différentes conceptions de la coopérative formulées par les personnes écoutées. Elle permet de recueillir des éléments importants que la seconde lecture, réalisée selon un cadre théorique moins souple, risquait d'occulter. L'objectif de la seconde lecture était de repérer les éléments constitutifs de désaccord et de construction de compromis au sein de la coopérative ou plutôt de ces instances dirigeantes (Cariou, 2002). A la suite de l'expérimentation à la Colarena, et grâce au travail en réseau organisé par la CFCA, il est apparu intéressant aux responsables de la Sicaseli que les enquêtes soient menées par des administrateurs. Cela devait renforcer :

- les relations entre, d'une part, les adhérents de la coopérative et éventuellement des parties prenantes extérieures et, d'autre part, les administrateurs enquêteurs ;
- la connaissance du sociétariat, de sa diversité et de ses évolutions par les administrateurs ;
- la dimension participative du bilan sociétal.

Cette expérimentation est en cours à la Sicaseli. Après une rapide formation aux techniques d'enquête, où l'effort a particulièrement porté sur l'écoute, chacun des dix administrateurs impliqués dans la démarche est allé ou va rencontrer un adhérent et un élu du territoire. Ils étaient accompagnés par une élève ingénieur garante de la méthode et chargée de l'analyse des entretiens.

---

## Un premier résultat sur la diversité du sociétariat : quatre types de coopérateurs

### Un itinéraire commun : la coopération en héritage

Ce qui rapproche les coopérateurs, mais aussi les salariés rencontrés est la similitude de leur parcours professionnel. Issus en quasi-totalité de familles d'agriculteurs, ils restent dans la coopérative de leurs parents ou y entrent par hasard ou tout au moins sans projet idéologique : « *Mon père était à la Colarena, je ne me suis pas posé la question d'aller voir ailleurs.* »

Rares sont ceux qui choisissent délibérément la coopérative (« *Pour moi, la coopérative, c'était une laiterie comme une autre. [...] A l'époque, le risque aurait très bien pu être que je parte chez un privé, c'est plus le cas aujourd'hui* »), sauf parmi les plus anciens, les créateurs. Eux ont non seulement choisi la coopérative par défiance vis-à-vis du privé, mais l'ont construite comme une opposition ou plus exactement comme le nécessaire outil de moralisation du marché.

Le plus souvent, on « hérite » donc de l'adhésion à la coopérative et l'on entame alors un apprentissage long et exigeant.

Cet apprentissage permet tout d'abord d'appréhender le fonctionnement et l'organisation non seulement de la coopérative elle-même, mais aussi du groupe auquel elle participe avec deux autres coopératives. A la complexité

de l'organisation coopérative (rôles des élus, des différentes instances...) s'ajoute une complexité industrielle et commerciale: « *Quand j'ai accepté, le président m'a dit qu'il fallait minimum un an rien que pour connaître la coop, pour se mettre dans le bain, pour connaître le rôle du conseil.* » Indépendamment des spécificités coopératives, l'apprentissage doit ensuite permettre de comprendre une organisation lourde, une gestion complexe des décisions et des flux financiers, un outil industriel diversifié (des protéines sériques aux fromages de chèvre AOC en passant par le lait et le beurre), un dispositif commercial mondialisé (essentiellement en France, mais aussi aux Etats-Unis ou à Taiwan).

L'apprentissage permet ensuite d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du mandat d'administrateur. Comprendre les enjeux des négociations internationales (réforme de la politique agricole commune, négociation de l'organisation mondiale du commerce...), connaître les filières industrielles et commerciales et les organisations interprofessionnelles, suivre l'évolution des marchés des produits laitiers sont autant de défis proposés à l'administrateur. « *La Colarena, c'est une coop et je suis administrateur d'une coop qui fait partie d'un groupe [...]. Les grandes décisions sont quand même prises par le groupe, par [ses] administrateurs. [...] Pour ces administrateurs-là, c'est sans doute une très grande responsabilité.* »

Cet héritage et cet apprentissage que partagent les administrateurs et souvenent les salariés soulèvent au moins deux problèmes.

Si, pour comprendre la coopérative, il faut être administrateur, seule une petite minorité d'agriculteurs pourrait comprendre l'outil qu'ils partagent. L'ensemble des sociétaires n'a bien sûr pas besoin du même niveau d'information ; en revanche, il est frappant de constater que les principes fondateurs de la coopération ne sont réellement assimilés qu'à l'issue de ce long apprentissage.

Le second problème est la difficulté de transmettre ces acquis de la formation aux délégués et aux adhérents. Difficultés techniques liées à la maîtrise des outils de communication écrite et verbale, mais aussi difficulté pédagogique à vulgariser des informations souvent complexes qui supposent un socle de connaissances dont ne disposent pas forcément tous les adhérents, notamment au niveau macro-économique et au niveau de l'organisation des marchés. « *Je suis convaincu que défendre les coopératives, c'est défendre les producteurs, mais comment le faire effectivement aux producteurs?* » Cet exercice est encore plus difficile face à des discours simplificateurs portés par d'autres organisations.

L'apprentissage permet enfin de catégoriser les adhérents dans leur rapport à la coopération. Il apparaît alors un clivage entre les coopérateurs :

- pour certains, ceux que nous appellerons les « coopérateurs sociaux », l'apprentissage est un processus de renforcement de leurs convictions premières ;
- pour les « individus coopérateurs », l'apprentissage est la poursuite de la construction de leur idéologie ;
- d'autres ne bénéficient que très rarement de cet apprentissage faute

d'engagement dans le conseil d'administration. Ce sont les « coopérateurs paysans » et les « coopérateurs individualistes ».

### Les coopérateurs sociaux

Les coopérateurs sociaux ont forgé leur conception de la coopération de manière collective au sein de la Jeunesse agricole catholique (Jac) : « *Il n'y a pas que l'élite, il faut que tout le monde progresse.* » C'est donc en partie en dehors de la coopérative et au sein de réseaux de proximité qu'ils acquièrent des convictions partagées avec le plus grand nombre de leurs pairs, de leurs voisins, amis et coreligionnaires. Elles sont élaborées, discutées et irrémédiablement acquises : « *Le paysan avait soif de savoir, la formation lui faisait défaut.* »

A un moment donné, ils choisissent ou plutôt héritent de la coopération ; d'autres jacistes choisiront ou hériteront d'autres engagements professionnels pour suivre des voies différentes dans le syndicalisme (« les syndicalismes », devrait-on dire en ce qui concerne particulièrement la Loire-Atlantique et donc la Colarena), la mutualité agricole, le crédit agricole... Ils s'opposeront parfois violemment, comme en 1972, lors de la guerre du lait qui « *marque la fin du consensus moderniste au sein de la paysannerie et de l'association entre syndicalisme et coopération* » (Canevet, 2002). Mais ils conservent néanmoins toujours la culture commune construite collectivement au sein de la Jac.

Une fois dans la coopérative, ils vont renforcer leurs convictions, les étayer, notamment pour pouvoir faire face à ceux qui ont choisi le syndicalisme. Elles n'évolueront pas, mais se consolideront grâce à l'expérience acquise dans la coopérative et aux formations dispensées par le réseau fédéral coopératif. Un autre élément participe de la formation des coopérateurs sociaux, mais contribue également à les distinguer de l'individu coopérateur : des combats leur permettent de construire un discours fort sur la coopération en contrepoint du discours syndical qu'ils jugent simplificateur et en opposition aux pratiques des entreprises privées face auxquelles la coopérative jouera, selon eux, un rôle de moralisation du marché. La mise en place des laboratoires interprofessionnels permettant un paiement du lait en fonction de sa qualité évaluée de façon transparente et impartiale est un bon exemple de ce combat mené par les coopératives et revendiqué comme exemplaire par les coopérateurs sociaux : « *La coopérative jouait le rôle de la transparence et de la qualité ; le laboratoire, ça a été une grande bataille.* » Leur engagement dans la coopérative est un engagement militant qui est inscrit dans la durée, celle de l'activité agricole, et même au-delà, puisque les anciens administrateurs de la Colarena ont créé une amicale. Cet engagement militant dans la coopérative est à mettre en parallèle avec leur conception de l'agriculture. Les coopérateurs sociaux sont agriculteurs (alors que l'individu coopérateur exerce le métier d'agriculteur), c'est-à-dire qu'ils ne se posent pas de questions sur l'identité professionnelle et inscrivent leur activité dans une perspective traditionnelle d'appartenance à un groupe social ou à une filière.

Il est évident que ces coopérateurs sociaux sont plutôt âgés.

### L'individu coopérateur

Son cadre idéologique n'est pas forgé collectivement dans un vaste mouvement d'éducation populaire : il se dessine au contraire progressivement, au fil du parcours personnel et est donc différent pour chacun d'entre eux. Pour certains, le cadre idéologique se construira dans la cellule familiale si le père est dans la coopérative comme délégué ou administrateur ; pour d'autres, c'est l'expérience locale au sein de la Cuma qui constituera le point de départ d'une réflexion sur l'engagement coopératif ; pour quelques-uns, c'est une fois en responsabilité au sein de la coopérative qu'ils commenceront à bâtir leur cadre idéologique. « *Je m'y engage parce que je suis convaincu qu'on peut faire quelque chose, et même si tout n'est pas rose dans la coopération, on peut améliorer de l'intérieur plutôt que reconstruire à côté.* » Ces derniers insistent sur l'absence d'éducation à la coopération dans l'enseignement, y compris l'enseignement agricole. Si cette éducation à la coopération est présente, ils n'en conservent aucun souvenir. Les références qui sont les leurs sont les références libérales.

Le long apprentissage au sein de la coopérative ne va pas fortifier un cadre idéologique préexistant comme pour les coopérateurs sociaux, mais il va participer à sa construction. Leur discours sur la coopération sera donc fortement lié aux dossiers sur lesquels ils ont travaillé ou travaillent encore ; leur intérêt pour la coopérative est déterminé par l'intérêt qu'ils portent aux actions qu'ils y mènent et à la cohérence de ces actions avec leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Leur engagement n'est pas militant globalisant, mais négocié pour être cohérent avec leur vie professionnelle et familiale, qu'ils distinguent de leur engagement coopératif : « *On a adapté l'exploitation au projet de vie.* » En effet, ils ne sont pas agriculteurs, mais exercent le métier d'agriculteur, c'est-à-dire qu'ils ont connu d'autres métiers (souvent dans le salariat agricole ou para-agricole) et qu'ils n'excluent pas d'en exercer d'autres que ceux d'agriculteurs, soit pour des causes économiques, soit pour des raisons liées à la qualité de vie et au temps de travail, soit pour des raisons familiales liées souvent aux deux premières.

Les individus coopérateurs possèdent un cadre idéologique sur la coopération fruit de leur parcours individuel. Il est donc faux de croire qu'ils n'ont pas l'« *esprit coopératif* », comme ont tendance à le dire les coopérateurs sociaux quand ils parlent de leurs jeunes collègues : ceux-ci ont des convictions coopératives différentes de l'esprit coopératif idéalisé au sein de la Jac.

En revanche, ils ont du mal à présenter clairement et efficacement leur cadre de référence, car ils ne se retrouvent pas dans la définition de la coopération qui fait sens pour les coopérateurs sociaux : pour eux, il n'y a pas d'articulation entre l'économique et le social, mais une hiérarchie où le social est dépendant de l'économique.

Comment définissent-ils la coopération ? Grâce à des discours forts et cohérents construits en réaction à :

- des échecs d'autres structures ;



- des comportements jugés excessifs du privé, notamment sur des politiques rémunératrices à court terme, mais incertaines à moyen terme.

En revanche, ils peinent à définir la coopération autrement qu'en réaction à l'extérieur, puisqu'ils ne se retrouvent pas dans la définition proposée par leurs aînés, les coopérateurs sociaux. «... *Malgré tout, on se trouve dans une structure industrielle liée au marché, liée au mondialisme, liée à la puissance des GMS.* » Cela limite la portée de leurs discours et leur capacité à convaincre quand ils utilisent, faute de mieux, un discours sur l'articulation entre l'économique et le social auquel ils ne croient pas eux-mêmes.

### **Les coopérateurs paysans**

Leur cadre idéologique est beaucoup plus sommaire que celui des deux précédents, et ce pour deux raisons :

- s'ils ont participé aux activités de la Jac ou du MRJC, c'était moins dans une perspective d'éducation populaire que dans une logique plus récréative ;
- ils ne participent que très rarement à la gestion de la coopérative et bénéficient donc peu de l'expérience collective et des formations proposées notamment aux administrateurs.

Leur relation à la coopérative est fondamentalement basée sur la confiance et sur l'enracinement local et familial.

Peu leur importe de connaître précisément le fonctionnement de la coopérative, puisqu'ils font confiance aux agriculteurs qui la gèrent : mieux formés qu'eux, ils sont supposés être compétents pour diriger la coopérative ; agriculteurs comme eux, ils doivent défendre les intérêts de leurs pairs. Tout semble se passer comme si les notables issus de la noblesse ou du clergé créateurs des premières coopératives agricoles au siècle dernier avaient été remplacés par des agriculteurs les mieux formés et les plus dynamiques, à qui l'on donne un large mandat pour diriger la coopérative aujourd'hui. « *La confiance, c'est ça qui est important dans la coop. Le président, les administrateurs, ils savent ce qu'ils font. Moi, je pourrais pas, je ne sais même pas ce qu'ils font d'ailleurs.* »

Outre la confiance dans les dirigeants, l'adhésion à la coopérative est héritée comme pour les autres types de coopérateurs. Mais cet héritage est plus fortement revendiqué et s'accompagne d'une volonté de faire bloc avec le voisinage dans l'adhésion à la coopérative. « *Ici, dans le village, tout le monde est à la coopérative, nos parents y étaient et en étaient contents. On y est tous restés, pourquoi voudriez-vous qu'on change ?* » On est donc probablement plus dans une logique communautaire que dans une logique coopérative.

### **Le coopérateur individualiste**

On entend beaucoup parler de ce vilain petit canard, mais on le voit rarement, car il ne figure jamais dans les listes des adhérents à rencontrer dans les enquêtes ! En revanche, dans d'autres cadres que celui de la coopérative, on peut l'écouter au détour d'une formation ou d'une réunion syndicale.

Son cadre idéologique est clair : le libéralisme. Il est adhérent de la coopérative par héritage ou par opportunisme : accéder à des prix, à du conseil... et à des informations. Il a compris que la dissymétrie de l'information le servait s'il était suffisamment proche des lieux où circule l'information et où se prennent les décisions.

Il fait sien le discours ambiant affirmant que les coopératives sont des sociétés comme les autres, dirigées par les seuls salariés dans des logiques identiques à celles du privé. Mais lui utilise ce discours pour justifier son attitude : « *Les coops, c'est comme le privé, donc je négocie tout.* » Et effectivement, il négocie pied à pied l'engagement et sa durée, les prix, le conseil, même quand ces éléments ne sont pas négociables ! On peut faire l'hypothèse, pour de futurs travaux plus approfondis dans des coopératives agricoles, que son attitude est entretenue ou facilitée par le flou autour de la transparence des grilles de prix, des modalités de prises de décision dans la coopérative, des rôles respectifs des administrateurs et des salariés, et plus particulièrement du fameux binôme président-directeur. A la Colarena comme à la Sicaseli, tous les facteurs révélés par le bilan sociétal qui pourraient permettre d'entretenir de tels discours ont fait l'objet de décisions et d'actions rapides (affichage des grilles de prix, maintien voire accroissement des efforts de formation, politique ciblée en direction des jeunes qui seraient sur-représentés dans cette catégorie – ceci restant largement à confirmer –, etc.).

L'intérêt des enquêtes est de révéler cette diversité de représentation de la coopérative et de montrer que le bilan sociétal doit être complété par un travail de réflexion sur une conception partagée de la coopération et de la coopérative. Il paraît en effet difficile, dans un premier temps, d'évaluer un objet qui n'est pas clairement ni collectivement défini pour, dans un second temps, utiliser cette évaluation dans une démarche de progrès. S'il constitue un bon outil de formation à la coopération et d'information sur la coopérative, le bilan sociétal ne permet pas d'interroger les différentes conceptions de la coopération qui existent, voire s'affrontent au sein de la coopérative. Les enquêtes le permettent et la restitution de leurs résultats aux principaux intéressés autorise une reconstruction collective d'une conception partagée. Les enquêtes viennent alors renforcer la dimension participative du dispositif. Les administrateurs de la Colarena ont d'ailleurs décidé d'approfondir cette question et de faire des propositions sur :

- les rôles des administrateurs et délégués qui seront actualisés et formalisés dans des chartes ;
- les interventions extérieures où ils présentent la coopération, notamment dans les établissements d'enseignement agricole. Pour chaque établissement du territoire de la coopérative ils ont, par exemple, nommé un binôme administrateur-technicien responsable des relations avec l'établissement et de la diffusion d'un message rénové.

## Un deuxième résultat : la difficulté du rapport au territoire

Un autre enseignement des enquêtes est la surprenante pauvreté du rapport au territoire. La coopération agricole développe un discours fort vis-à-vis du territoire. La CFCA affirme par exemple que la limitation territoriale d'activité « constitue un atout, elle assure l'ancrage de la coopérative à son territoire. Elle est à l'origine de son action dans l'animation du milieu rural. » Lors de la mise en œuvre du bilan sociétal à la Colarena, après la collecte des données par le directeur de la coopérative, les administrateurs et les délégués ont eu, à l'occasion d'une réunion dans chacun des secteurs de la coopérative, à noter chacun des critères. Comme nous l'avons vu précédemment, un domaine sur les cinq que compte le bilan sociétal est consacré au territoire. Mais tant dans la présentation des critères et des éléments collectés pour les caractériser que dans les réactions des administrateurs et délégués participant aux réunions, on pouvait constater que le discours dominant était de justifier et de mettre en avant les externalités positives produites par la coopérative et bénéficiant au territoire. Lequel, d'après les participants à la réunion, signifie le plus souvent son ingratitude ou son indifférence ! Ainsi, les élus locaux qui, lorsqu'ils invitent les opérateurs économiques, oublient la coopérative (pourtant premier employeur de certaines communes où sont installés ces outils industriels ou commerciaux). Ainsi, les établissements qui, au moment de facturer les salles où se tiennent les réunions de la coopérative, ne tiennent pas compte du montant de la taxe d'apprentissage versée par la coopérative... Au-delà de la justification des externalités positives, les coopérateurs n'ont que peu de chose à dire vis-à-vis du territoire. Ils ont même de la difficulté à donner à l'enquêteur le nom d'élus locaux qu'il faudrait aller interroger pour avoir le point de vue du territoire sur la coopérative. Ce qui amusait beaucoup les administrateurs de la Sicaseli, « petite coop liée au territoire », venus échanger avec leurs collègues de la Colarena... jusqu'au moment où, lors du voyage de retour vers le Lot, on se rendit compte que personne ne savait qui, au conseil général du Lot, était chargé de l'agriculture ! Si les coopérateurs méconnaissent le territoire, les structures qui le maillent et les politiques publiques qui s'y développent, le territoire ignore la coopérative ou, tout au moins, ses spécificités. Sollicité pour un entretien, un élu chargé des dossiers agricoles a ainsi répondu : « Mais je ne m'occupe pas des coopératives, je m'occupe des agriculteurs ! » Une première et rapide analyse<sup>(1)</sup> des entretiens menés par les administrateurs de la Sicalesi montre une forte reconnaissance des personnes de la coopérative et de leur implication dans les dynamiques territoriales, mais une grande méconnaissance de la coopérative elle-même et de ses spécificités. Les élus connaissent le dépôt ou le magasin situé sur leur commune, reconnaissent la qualité des actions menées sur le territoire, mais sont plus ignorants du cœur de métier de la coopérative (approvisionnement et conseil) et de la valeur ajoutée ainsi générée sur l'ensemble des exploitations réparties sur le territoire.

(1) Une véritable analyse de l'expérimentation du bilan sociétal de la Sicaseli est actuellement menée par S. Fournié, élève ingénieur, encadrée par un comité de pilotage regroupant des administrateurs et salariés de la Sicaseli ainsi que des personnes de la CFCA, la FRCA, la Scop Sapie, l'ESA de Purpan et Oxymore.

Là aussi, le complément apporté par les enquêtes permet aux administrateurs de prendre des décisions en termes d'action pour développer un partenariat plus effectif avec le territoire. Les administrateurs de la Sicaseli sont ainsi « *ravis de rencontrer des élus locaux en tant qu'administrateurs de la coop* », même s'ils les connaissaient très souvent auparavant en tant qu'agriculteurs ou habitants de la commune.

## Quelques pistes d'expérimentations pour le bilan sociétal

Le bilan sociétal de la CFCA est un outil que ses utilisateurs peuvent aisément inscrire dans une approche de développement durable. Il permet en effet d'étudier largement l'activité de la coopérative. La précision du référentiel utilisé pour l'autodiagnostic :

- permet dans un premier temps aux parties prenantes (administrateurs, délégués et salariés dans le cas de la Colarena, administrateurs, salariés et élus du territoire dans celui de la Sicaseli) d'améliorer leur connaissance de la coopérative et de la partager collectivement. Chacune des parties prenantes a en effet une conception différente et, à des degrés variables, une vision partielle de la coopérative. La démarche participative instituée contribue alors à ce « long apprentissage de la coopération ». Faire régulièrement un bilan sociétal équivaldrait à organiser un outil de transmission des pratiques et des valeurs de la coopérative, l'élargir à d'autres parties prenantes (représentants du territoire, clients, fournisseurs...) permettrait de mieux examiner l'implication sociétale de l'entreprise. A la Sicaseli, le bilan sociétal est l'outil de consultation des adhérents pour les activités territoriales de la coopérative dans le cadre de la certification ISO 9001 que vient d'obtenir la coopérative. Il sera donc régulièrement réutilisé et devient donc un des outils de la gestion de l'entreprise ;

- pousse à évaluer bien des critères qui seraient occultés dans une approche plus traditionnelle de la stratégie d'entreprise, notamment sur les spécificités coopératives et sur les dimensions environnementales. Le référentiel a récemment été modifié pour étudier la relation au territoire au-delà des seules externalités positives.

En revanche, la dimension sociétale du bilan peut rester unilatérale si, par exemple, d'autres parties prenantes ne sont pas associées au processus. Mais cela nécessite au préalable une clarification d'un des objectifs du bilan sociétal : s'agit-il de communiquer avec les parties prenantes ou de promouvoir la coopération agricole ? Les coopératives entrées dans l'expérimentation apportent de premiers éléments de réponse : la Sicaseli va probablement s'intéresser aux clients, notamment urbains, avec qui elle construit 40 % de son chiffre d'affaires ; la Colarena va s'intéresser davantage au territoire.

Des enquêtes auprès des parties prenantes permettent de compléter le travail d'animation prévu dans la démarche de la CFCA en offrant une

distanciation et un mode organisé de lecture d'une réalité sociale que les administrateurs perçoivent difficilement puisqu'ils en sont certains des acteurs. En articulant bilan sociétal et enquêtes, la Colarena et la Sicaseli ont produit des éléments :

- concrets et rapidement mis en œuvre pour ancrer le travail au terrain et au quotidien (politique en faveur des jeunes, cartes d'adhérent, livret d'accueil...);
- prospectifs pour donner du sens à leur démarche stratégique.

La démarche participative voulue par la CFCA est tout d'abord une mise en œuvre concrète des principes de l'économie sociale : s'assurer de la participation la plus importante possible des parties prenantes paraît en effet indispensable dans des coopératives qui affirment la primauté des personnes sur le capital. Elle est également une garantie face à l'inévitable côté normatif du référentiel et aux éventuels excès de la distanciation proposée par une enquête : les administrateurs gardent un rôle déterminant et une possibilité d'expression face à des outils manipulés par des professionnels. Aller à la rencontre des adhérents pour les écouter, simplement, et non pas pour les informer ou les convaincre est une expérience parfois nouvelle et toujours enrichissante. L'accueil favorable des adhérents (« *Enfin, cela fait vingt ans que vous ne nous aviez pas écoutés* ») conforte les propositions faites suite à l'utilisation du référentiel et visant à renforcer les lieux d'exercice de la démocratie participative au sein de la coopérative. Ainsi, à la Sicaseli on va réinstaurer des rencontres en proximité dans les cinq zones de la coopérative pour renforcer les contacts et les relations entre adhérents, administrateurs et salariés. A côté de l'indispensable assemblée générale, exercice de démocratie représentative, le besoin a été fortement ressenti de créer des lieux d'expression. De même, la participation des adhérents aux groupes de travail jusqu'alors composés d'administrateurs et de salariés va être encouragée.

La lecture socio-économique croisant les travaux de Boltanski et Thévenot et ceux de Polanyi autorise une compréhension renouvelée de la coopérative agricole. Il conviendrait de la valider d'un point de vue théorique et de l'expérimenter plus largement avec des administrateurs de coopérative à l'occasion de nouveaux bilans sociétaux ou de réflexions stratégiques, par exemple, sur la relation aux territoires.

Celle-ci reste problématique tant la déconnexion marchande entre la coopérative et sa zone de collecte occulte, dans le monde coopératif agricole, l'invention de nouveaux rapports entre agriculture et territoire.

En effet, les coopératives de collecte et de transformation vendent aujourd'hui sur les marchés européen et mondial. Le territoire de collecte, où produisent les coopérateurs, ne coïncide plus avec les zones de vente. La Colarena a ainsi abandonné depuis des années sa marque de beurre Notre-Dame-des-Landes (village maintenant plus connu pour son futur aéroport que pour la qualité de sa production laitière!), qui faisait sa renommée dans la région nantaise, au profit de la marque Grand Fermage, qui ne porte aucune connotation territoriale.

Le rapport au territoire vu uniquement à travers le produit aura un intérêt économique probablement réduit à l'ouest de la France, où les AOC, par exemple, sont rares. En revanche, la gestion de plus en plus décentralisée des soutiens publics à l'agriculture et la capacité des coopératives à gérer des rapports économiques dans le monde civique poussent probablement les coopératives à réfléchir au rôle qu'elles pourraient jouer à l'avenir dans les négociations territorialisées sur la place de l'agriculture et sur la rémunération des fonctions qu'elle assume au-delà de la production. Même si cela est difficile d'un point de vue identitaire pour les éleveurs qui ne perçoivent pas de réalité économique au-delà des seuls échanges marchands, le dialogue avec des structures coopératives en dehors de la sphère agricole et avec des structures territoriales impliquées dans le développement durable autorise de nouvelles expérimentations en ce sens. ●

## Bibliographie

**Amblard, Henri, Bernoux, Philippe, Herreros, Gilles, Livian, Yves-Frédéric,** *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris, deuxième édition, 1996, 245 pages.

**Beuret, Jean-Eudes, et Trehet, Christophe,** « Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales », *Courrier de l'environnement de l'Inra*, n° 43, mai 2001, pp. 25-39.

**Canevet, Corentin,** « Emergence et développement de l'agro-alimentaire breton : les initiatives locales au cœur de la dynamique », in *Agroalimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne*, sous la direction de Perrot, Jean-Luc, Ruffio, Philippe, et Simier, Jean-Paul, Editions Apogée, 2002, 263 pages.

**Capron, Michel, et Leseul, Gérard,** « Pour un bilan sociétal des entreprises », *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 266, pp. 28-40.

**Cariou, Yves,** « Le bilan sociétal de la coopération agricole, un outil pour définir un projet coopératif adapté au monde contemporain », novembre 2002, université Rennes 2-Collège coopératif en Bretagne.

**Chomel, Chantal, et Couturier, Julie,** *La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises*, CFCA, septembre 2003, 15 pages.

**Draperi, Jean-François,** « Pour une sociologie historique de l'économie sociale », *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, 2001, pp. 51-61.

**Laville, Jean-Louis (dir.),** *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée De Brouwer, Paris, nouvelle édition, 2000.

**Mangin, Philippe,** « Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles », *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, juillet 2001, pp. 101-107.

**Nicolas, François, et Valceschini, Egizio** (édit.), *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, Inra, Economica, Paris, 1995.

**Perrot, Pascal, Ruffio, Philippe, et Ledos, Françoise,** « Les coopératives : un rôle structurant et régulateur de l'économie agroalimentaire bretonne », in *Agroalimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne*, sous la direction de Perrot, Jean-Luc, Ruffio, Philippe, et Simier, Jean-Paul, Editions Apogée, 2002, 263 pages.