



HAL
open science

La restructuration : question prioritaire en matière de gouvernance des coopératives agricoles

Bertrand Valiorgue

► **To cite this version:**

Bertrand Valiorgue. La restructuration : question prioritaire en matière de gouvernance des coopératives agricoles. Revue de droit rural, 2021. hal-03126742

HAL Id: hal-03126742

<https://hal.science/hal-03126742v1>

Submitted on 1 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La restructuration : question prioritaire en matière de gouvernance des coopératives agricoles

Bertrand Valiorgue
Professeur à Université Clermont Auvergne

- *Revue de Droit Rural* -

Contrairement aux fusions, les restructurations des coopératives agricoles ne font l'objet d'aucun balisage juridique et réglementaire. Elles ont pourtant des conséquences qui se traduisent par un départ d'associés coopérateurs sans que la communauté des coopérateurs ne soit consultée et impliquée dans la décision.

1. Les coopératives agricoles sont parfois contraintes de mener des opérations de restructuration. Alors qu'elles engagent l'avenir de la société coopérative et conduisent à amputer la communauté des coopérateurs de certains de ses membres, ces projets ne font l'objet d'aucun balisage réglementaire et sont laissés à la main des dirigeants. Ce vide juridique en matière de pratiques de restructuration fragilise les fondements du modèle coopératif dont les adhérents se voient imposer des décisions qui les impactent directement sans être impliqués dans le processus de décision.

I- Fusionner les coopératives pour peser dans les relations commerciales

2. Au sortir de la seconde guerre mondiale on dénombrait en France plus de 10 000 coopératives agricoles présentes sur tout le territoire national (Houée, 1970). Ces coopératives couvraient l'ensemble des productions agricoles aussi bien végétales qu'animales (Lebel, 2020; Valiorgue, Bourlier-Bargues, & Hollandts, 2020). Le paysage actuel de la coopération agricole française n'a désormais plus rien à voir car les statistiques fournies par le HCCA¹ comptabilisaient 2000 coopératives agricoles en 2018. Le nombre de coopératives agricoles a ainsi été divisé par 5 en 70 ans. En parallèle de cette réduction du nombre de coopératives, on note également une forte concentration autour de quelques opérateurs de très grande taille (Chomel, Declerck, Filippi, Frey, & Mauget, 2013). Si l'on prend les 20 plus grandes coopératives françaises, elles représentent à elles-seules plus de 51 milliards d'euros de chiffre d'affaires ce qui représente plus de 60% du total de la profession (85 milliards d'euros en 2018) (Valiorgue & Hollandts, 2020).

3. Cette importante concentration du secteur coopératif agricole est le résultat de toute une série de projets stratégiques qui se sont accélérés à partir des années 1990 : les fusions entre coopératives. Les coopératives se sont progressivement regroupées entre elles afin d'étendre leurs opérations et couvrir de plus larges territoires (Chomel et al., 2013). Les grandes coopératives agricoles qui dominent aujourd'hui le paysage français sont issues d'une vague continue de fusions entre coopératives pour, si l'on suit les dirigeants, « *développer des économies d'échelle* » et atteindre des « *tailles critiques* ». Pour s'assurer d'un positionnement plus confortable dans les filières alimentaires sous pression constante des marchés mondiaux et des distributeurs, les coopératives agricoles françaises ont fait le pari du rapprochement.

4. Ces opérations de fusions entre coopératives sont stratégiques et elles font l'objet d'un balisage réglementaire qui est stabilisé dans le droit rural et les statuts des coopératives. Le Code rural et les

¹ Haut Conseil à la Coopération Agricole

statuts types des coopératives consacrent toute une série d'articles pour indiquer la marche à suivre lorsque deux ou plusieurs coopératives décident de fusionner entre elles (Hiez, 2018). Tout projet de fusion doit faire l'objet d'une information préalable auprès des adhérents des coopératives concernées afin d'en exposer les motifs et d'en expliquer la portée. Les adhérents reçoivent de la part des organes de gouvernance un rapport détaillé et chiffré qui motive, explique et prépare le projet de fusion dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles. Ce document est librement accessible et il doit leur être soumis au moins un mois avant le vote en assemblée générale. Les coopérateurs qui sont les plus directement touchés par le projet de fusion doivent également être consultés afin d'évaluer les impacts de la fusion à l'échelle de leurs exploitations agricoles. Une fois ces opérations réalisées, il revient à l'assemblée générale des coopérateurs de se prononcer pour ou contre le projet de fusion.

5. Le législateur a fait des projets de fusion entre coopératives agricoles une question prioritaire de gouvernance qui implique directement les organes de gouvernance et nécessite l'assentiment des associés coopérateurs réunis en assemblée générale. Ce souci du législateur, largement partagé par les dirigeants des coopératives agricoles, s'explique pour quatre raisons essentielles.

- 1- **La fusion impacte l'objet social de la coopérative.** La fusion entre deux ou plusieurs coopératives implique de définir un nouvel objet social pour la nouvelle entité. Ce nouvel objet social peut reprendre les anciens objets sociaux des entités en cours de rapprochement ou au contraire être nouveau et original. Dans tous les cas, il doit être discuté, partagé et voté par les coopérateurs.
- 2- **La fusion impacte la nature des opérations industrielles et commerciales.** La fusion de deux ou plusieurs coopératives impacte la nature des opérations industrielles et commerciales qui s'élargissent et se complexifient. Ces rapprochements sont également motivés par des soucis de partage de ressources et de réduction de certains coûts qui nécessitent d'être discutés et compris par les coopérateurs agricoles qui sont parfois directement concernés et impactés par ces objectifs de rationalisation.
- 3- **La fusion impacte le périmètre d'activité de la coopérative.** Les fusions de coopératives conduisent généralement à un élargissement géographique du périmètre d'activité. Il peut également y avoir une modification de la localisation du siège social qui est proposé aux coopérateurs.
- 4- **La fusion impacte la communauté des coopérateurs.** Une fusion entre coopératives entraîne le rapprochement de deux outils industriels et commerciaux mais également le rapprochement de deux communautés de coopérateurs qui évoluaient indépendamment l'une de l'autre. Ce rapprochement des communautés de coopérateurs est le fruit d'une volonté libre de la part des acteurs qui projettent de se réunir autour d'un seul et même projet coopératif.
- 5- **La fusion transforme la gouvernance.** Les fusions de coopératives impactent les organes de gouvernance à travers l'émergence de nouvelles sections territoriales, un redécoupage éventuel des anciennes et une nouvelle distribution des profils d'administrateurs au sein du conseil d'administration ou de surveillance. Il faut élire un nouveau conseil d'administration, un nouveau bureau et un nouveau président. La composition des comités spécialisés et la répartition des responsabilités entre les administrateurs sont également reconsidérées.

6. Etant donné l'impact d'une fusion entre coopératives agricoles, les dispositions légales et réglementaires en usage semblent parfaitement légitimes. La fusion transforme la nature d'une société coopérative, son périmètre géographique, la composition de la communauté des

coopérateurs et le fonctionnement de ses organes de gouvernance. Face à cette multitude d'impacts, il est logique que ces opérations fassent l'objet de débats et d'une implication pleine et entière des coopérateurs à travers une information qualifiée et un vote en assemblée générale.

II- Quand la restructuration s'impose

7. Suite à ces vagues de fusions, les coopératives agricoles et en particulier les groupes coopératifs agricoles, sont devenus des opérateurs industriels de première importance qui occupent une place centrale et déterminante aussi bien auprès des agriculteurs que des consommateurs. Cependant, l'agrandissement considérable de la taille et du volume d'activité des structures coopératives semble aujourd'hui toucher certaines limites. On en dénombre trois (Valiorgue, 2020).

- 1- La transformation du périmètre d'activité des coopératives et les stratégies de diversification font que les coopératives agricoles sont aujourd'hui en concurrence frontale avec de puissants opérateurs de l'agro-alimentaire (Danone, Nestlé, Unilever, Lactalis...). Ces derniers possèdent des ressources financières bien plus importantes et des portefeuilles de marques généralement plus rémunérateurs. Il est difficile pour les coopératives agricoles de lutter face à ces multinationales richement dotées qui ont la capacité de mieux résister aux pressions commerciales.
- 2- Si la taille des coopératives a effectivement augmenté dans des proportions considérables, les distributeurs alimentaires, qui sont les principaux clients des coopératives, ont eux-aussi procédé à des mouvements de rapprochement et de fusion qui annulent les « *effets taille* » et la recherche « *d'économie d'échelle* ». La logique déflationniste imposée par les distributeurs que l'on observe sur certaines productions montre toutes les difficultés rencontrées par les coopératives pour acquérir et stabiliser un réel pouvoir de marché.
- 3- La fin des quotas et la multiplication des traités de libre échange sans exception agricole exposent directement les coopératives agricoles à des prix de marchés mondiaux et des retournements qui fragilisent considérablement leurs fondamentaux. Les coopératives agricoles ne sont plus protégées par des systèmes de quotas qui donnaient de la stabilité et de la visibilité pour les productions de leurs adhérents.

III- Des opérations de restructurations menées sans consultation

8. Du fait de leur taille et de leur exposition à des contraintes marchandes et industrielles globalisées, il arrive que certaines coopératives soient obligées de cesser certaines activités industrielles et commerciales qui touchent de plein fouet les producteurs agricoles. Face à des surproductions chroniques et des marchés agricoles mondialisés, certaines coopératives agricoles sont fragilisées et elles sont contraintes d'arrêter purement et simplement certaines activités industrielles et commerciales. Ces décisions difficiles ont des conséquences brutales et irréversibles pour certains coopérateurs qui sont éjectés de la coopérative et contraints de cesser leurs activités. Ils perdent simultanément leur qualité d'associés et d'usagers.

9. Dans le cadre d'une entreprise de droit privée, la restructuration a des conséquences sur l'outil industriel et l'emploi. C'est d'ailleurs dans ce sens que le législateur et les différents gouvernements ont promu de manière constante la nécessité de mettre en place des plans de sauvegarde de l'emploi pour atténuer au maximum les conséquences négatives de ces restructurations sur les salariés et la dynamique économique des territoires concernés (de Saint-Julien, 2010).

10. Mais contrairement au société commerciale de droit privée, la restructuration d'une coopérative a également des conséquences sur sa gouvernance et son administration. Cette spécificité des

impacts provient de la nature très particulière qui unit les adhérents d'une coopérative. Ces derniers sont à la fois associés et détenteurs de parts sociales mais aussi usagers de la structure économique qui leur apporte des revenus (Pailler, 2016). La restructuration d'une coopérative a ainsi des conséquences à plusieurs niveaux :

- 1- **Evolution de l'objet social** : la restructuration d'une coopérative conduit à stopper une activité agricole en lien avec l'objet social de la société coopérative. Arrêter une activité industrielle et commerciale questionne l'objet social de la coopérative qui peut se réduire et se transformer.
- 2- **Réduction du périmètre d'activité** : la restructuration d'une coopérative réduit son périmètre d'activité et conduit à l'arrêt de certaines productions sur certains territoires. Elle se traduit également souvent par la fermeture d'un site.
- 3- **Amputation de la communauté des coopérateurs de certains membres** : la restructuration impacte directement la communauté des coopérateurs qui se voit amputée d'une partie de ses membres. L'arrêt d'une activité industrielle et commerciale se traduit par l'arrêt d'une production agricole et la fin de la qualité de coopérateurs. Restructurer une coopérative revient à exclure une partie de la communauté des coopérateurs.
- 4- **Redéfinition des organes de gouvernance**. Le départ d'une partie des associés impacte en toute logique la gouvernance puisque dans bien des cas il y a fermeture d'une section. Le conseil d'administration ou de surveillance se voit également impacté avec, le cas échéant, le départ de certains administrateurs originaires de la section qui va disparaître. Il faut alors procéder à de nouvelles élections ou procéder à une réduction du nombre de sièges au sein du conseil et répartir les responsabilités des administrateurs issus de la section concernée par la restructuration.

11. Restructurer une coopérative revient ainsi à faire évoluer son périmètre économique ce qui impacte négativement certains usagers qui perdent des sources de revenus. C'est aussi faire évoluer la société coopérative et décider de se séparer d'une partie de ses membres. Compte tenu de l'ampleur des effets d'une restructuration sur la vie d'une coopérative agricole et celle de ses adhérents, on s'attend spontanément à ce que le droit et la réglementation balisent ce processus qui a, au final, autant d'impacts qu'une fusion. Or le droit dans son état actuel laisse cette question en friche. Il n'est pas nécessaire de consulter les adhérents, ni de produire un projet circonstancié, ni de convoquer une assemblée générale pour décider d'une restructuration impactant directement la communauté des adhérents et la santé économique de certains adhérents. Le droit laisse la restructuration à la main des dirigeants qui peuvent imposer à la communauté des coopérateurs la décision de se séparer d'une partie d'entre eux sans les associer et les consulter en assemblée générale. On constate ainsi que si les fusions entre coopératives agricoles sont aujourd'hui bien balisées dans le droit, il en va tout autrement des opérations de restructurations qui emportent la fermeture d'un site, d'une usine ou d'une section.

12. Cet angle mort est problématique car il conduit à fragiliser les fondements de la démocratie coopérative sur laquelle repose toute la gouvernance des coopératives agricoles. Les mêmes arguments et effets qui ont conduit le législateur à baliser les projets de fusion sont balayés pour impliquer les adhérents en cas de restructuration. Les restructurations modifient la sociologie de la communauté des associés, elles impactent l'objet social et redéfinissent la gouvernance. Elles ne font pourtant l'objet d'aucun débat ni d'aucun vote de la communauté des associés. C'est le conseil d'administration qui met la communauté des coopérateurs devant le fait accompli et impose à une partie d'entre eux de quitter la société coopérative. Le conseil d'administrateur prononce une

déchéance de la qualité de coopérateurs et chasse les coopérateurs concernés sans que cette communauté n'ait la possibilité de se prononcer.

IV- La restructuration, un enjeu de gouvernance à part entière

13. Lors de la restructuration d'une coopérative, les associés coopérateurs qui sont à l'origine de la structure et dont les revenus dépendent directement de son activité sont aujourd'hui moins consultés et moins protégés que les salariés. Ces derniers ont en effet un droit d'information en amont de la décision de restructuration. Les instances de représentation du personnel sont consultées et impliquées. Un délai d'observance doit être purgé. Ils perçoivent des indemnités de licenciement. Ils ont même la possibilité de demander un audit indépendant afin de juger de la pertinence du projet de restructuration (de Saint-Julien, 2010).

14. Face à cette asymétrie de traitement entre d'une part les opérations de fusion et les opérations de restructuration et d'autre part entre les coopérateurs et les salariés, il semble important de revenir sur certaines dispositions du droit rural. Les opérations de restructurations au sein des coopératives agricoles sont aujourd'hui absentes du droit rural car dans les faits elles sont assez rares et n'ont pas posé de réelles problèmes jusqu'ici. Néanmoins ce vide juridique touche aujourd'hui ces limites du fait des caractéristiques contemporaines de la coopération agricole française. L'actualité est marquée par des cas de restructurations et on voit bien que dans cette situation, les coopérateurs ne sont pas préparés, consultés et protégés. Il semble ainsi important d'ouvrir un chantier afin de faire des opérations de restructuration de véritables enjeux de gouvernance discutés, débattus et validés en toute connaissance de cause par les premiers concernés : la communauté des coopérateurs².

15.- Nous proposons dans l'annexe 1 un ensemble de propositions qui visent à modifier les articles 56, 57 et 58 des statuts types des coopératives agricoles afin de faire des restructurations des questions prioritaires de gouvernance.

Annexe 1 : Propositions de modification des articles 56, 57, 58 des statuts types des coopératives agricoles

Article 56

Fusion et opérations assimilées, et restructuration

Sont soumises aux dispositions de l'article 57 ci-après, les opérations suivantes réalisées par la coopérative :

- la fusion ;
- la scission ;
- l'apport partiel d'actif placé sous le régime des scissions ;
- l'apport de branche d'activité ou de production au sein d'une branche d'activité visé à l'article L.526-8 II du code rural et de la pêche maritime ;

² Nous proposons dans l'annexe 1 un ensemble de propositions qui visent à modifier les articles 56, 57 et 58 des statuts types des coopératives agricoles afin de faire des restructurations des questions prioritaires de gouvernance.

— la fusion-absorption d'une société à responsabilité limitée, d'une société anonyme, d'une société par actions simplifiée dont les parts ou actions sont entièrement détenues par la coopérative.

— Toutes opérations tendant à restructurer l'activité et qui emporte fermeture d'un site, d'une usine, ou d'une section.

Article 57

Information des associés coopérateurs en cas de fusion et d'opérations assimilées ou de restructuration

Les documents suivants sont mis à la disposition des associés coopérateurs au siège social de la coopérative un mois au moins avant l'assemblée générale appelée à se prononcer sur un projet de l'une des opérations visées à l'article 56 des présents statuts, ou sur le site intranet :

1° Le projet susvisé ;

2° Le rapport spécial de révision ;

3° Les comptes annuels approuvés par l'assemblée générale ainsi que les rapports de gestion des trois derniers exercices des sociétés participant à l'opération ;

4° Les comptes intermédiaires établis selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les comptes annuels arrêtés à une date qui, si ces derniers se rapportent à un exercice dont la fin est antérieure de plus de six mois à la date du projet susvisé, doit être antérieure de moins de trois mois à la date de ce projet.

5° L'exposé détaillé des raisons pouvant justifier l'opération de restructuration

En outre, le conseil d'administration annexe, le cas échéant, à ces documents, un rapport d'information sur les modalités de l'une des opérations visées à l'article 56 établi par le commissaire aux comptes.

Tout associé coopérateur peut obtenir, sur simple demande et à ses frais, copie totale ou partielle des documents susvisés.

Article 58

Consultation préalable des associés coopérateurs en cas d'apport de branche d'activité ou de production donnée au sein d'une branche d'activité ou tout opération de restructuration

Les associés coopérateurs ayant souscrit un engagement d'activité dans une branche d'activité apportée ou susceptible d'être impactée par la restructuration ou pour une production apportée au sein d'une branche d'activité sont réunis en collège séparé préalablement à la réunion du conseil d'administration arrêtant le projet définitif d'apport visé à l'article L.526-8II du code rural et de la pêche maritime.

Ils sont consultés sur le projet dans les conditions de convocation et de vote applicables aux assemblées générales extraordinaires qui décident des modifications statutaires autres que celles

prévues au paragraphe 3 de l'article 15 des présents statuts. Toutefois, les mesures de publicité et les règles de quorum ne sont pas applicables à cette consultation.

Les résultats de cette consultation sont communiqués aux assemblées générales appelées à se prononcer sur le projet.

Bibliographie

- Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2013). *Les coopératives agricoles: identité, gouvernance et stratégies*. Bruxelles: Larcier.
- de Saint-Julien, D. (2010). *Les plans de sauvegarde de l'emploi*. Paris: Liaisons sociales.
- Hiez, D. (2018). *Sociétés coopératives, création, organisation, fonctionnement*. Paris: Dalloz.
- Houée, P. (1970). *Coopération et organisations agricoles françaises*. Paris: Cujas.
- Lebel, C. (2020). L'idéologie coopérative dans le milieu agricole. *AJ Contrat*(10), 426 - 430.
- Pailler, P. (2016). Droit coopératif et droit des sociétés : l'associé en cours de vie social. *Droit et patrimoine*, 256, 40.
- Valiorgue, B. (2020). Les agriculteurs confrontés à la restructuration de leurs coopératives. *Paysans & Société*, 383, 28-31.
- Valiorgue, B., Bourlier-Bargues, E., & Hollandts, X. (2020). Quelles évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles ? Regard historique sur l'évolution d'un construit social. *Revue internationale de l'économie sociale*, 358, 34-38.
- Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2020). La contribution des administrateurs à la fabrique d'une gouvernance démocratique et stratégique dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain *Management International*, 24(4), 125-136.

L'essentiel à retenir

- Le législateur encadre les projets de fusions entre coopératives agricoles afin d'informer et d'impliquer les associés coopérateurs autour de ces projets à forts impacts.
- A l'inverse, alors qu'elles engagent l'avenir de la société coopérative et conduisent à amputer la communauté des coopérateurs de certains de ses membres, les projets de restructuration ne font l'objet d'aucun balisage juridique et règlementaire et sont laissés à la main des dirigeants.
- Une réflexion devrait être engagée afin de placer les opérations de fusions et de restructuration sur un même pied d'égalité et d'en faire des questions prioritaires de gouvernance qui impliquent directement les organes de gouvernance et nécessitent l'assentiment des associés coopérateurs réunis en assemblée générale.
- Des propositions de modification des articles 56, 57 et 58 des statuts types des coopératives agricoles sont présentés.

Mots clés : coopérative - Restructuration - Gouvernance des coopératives agricoles