

DOUBLE ENGAGEMENT DES COOPÉRATEURS, AU-DELÀ DE L'ÉCONOMIE



David HIEZ
Professeur de droit,
université du Luxembourg

La coopérative: entre propriété collective et engagement des coopérateurs

Les coopératives agricoles et les Cuma, ancrées dans une tradition de solidarité et d'entraide, se distinguent par leur modèle unique de propriété collective. Cet article explore les mécanismes juridiques et les dynamiques internes qui lient les coopérateurs à leur coopérative, tout en soulignant l'importance de leur engagement, face à l'évolution des pratiques et aux défis contemporains.

Les racines de la coopérative agricole et ses spécificités juridiques

La coopérative agricole s'inscrit tout à la fois dans le monde plus vaste des coopératives et dans le temps long de l'action collective des paysans sur leur terroir. Le premier aspect se manifeste dans la soumission de principe à la loi coopérative générale du 10 septembre 1947 (code rural, art. L.521-1-1), mais elle est largement éclipsée par une de ses spécificités juridiques: là où les autres coopératives doivent le plus souvent adopter une forme de société préexistante qui n'a pas été conçue pour eux (SARL, SA, SAS), la coopérative agricole, que la loi depuis 1972 exclut des distinctions classiques des sociétés civiles et commerciales, a dû mettre en place une législation totalement autonome, sans s'interdire de s'inspirer des mécanismes et solutions adoptées en droit des sociétés. L'ancrage dans la

tradition communautaire du monde rural est en revanche totalement négligé et peu perceptible sur le plan juridique: les formes communautaires villageoises ont disparu du paysage juridique et le lien généalogique avec les coopératives est insuffisamment étudié; il est pourtant significatif que les coopératives agricoles ont commencé leur essor au moment où les institutions communautaires rurales déclinaient. Le succès des coopératives agricoles est par ailleurs indétachable de l'expérience millénaire de l'entraide et de la collaboration rurale. Pourtant, on assiste depuis plusieurs décennies à une relative distanciation des coopérateurs vis-à-vis de leur coopérative, encore que toutes les initiatives rurales continuent de recourir à ce modèle pour se structurer. Mais **il existe un malaise**

persistant entre coopératives et coopérateurs, dont un des ressorts est certainement la taille des coopératives. La coopérative est perçue comme une entité distincte, porteuse d'intérêts qui lui sont propres et sont susceptibles de s'opposer à ceux de ses membres. Les évolutions de la réglementation et des statuts des coopératives en portent la trace. Jusqu'ici, la séparation n'a pas eu lieu et les relations entre coopérateurs et

coopératives agricoles continuent d'être soumises à des dispositifs distincts de ceux entre paysans et entreprises capitalistes : refus d'assimiler leur relation au contrat d'intégration (Code rural, art. L.326-5), dérogation aux règles sur la contractualisation (Code rural, art. L.631-24-3 II). Ces solutions sont toutefois de plus en plus contestées, soupçonnées d'être des privilèges exorbitants arrachés par le lobby puissant de la coopération agricole.

Si les relations entre coopératives et coopérateurs continuent leur mouvement de distanciation, la fin de cette originalité sera tout à la fois la prise d'acte d'une situation nouvelle et de l'échec de la survie du modèle communautaire rural. Les coopérateurs auraient leur part de responsabilité dans cet échec, car ils ne sont pas seulement victimes de cette évolution, ils en sont aussi les premiers acteurs.

Le sociétariat: propriété et responsabilité partagées des coopérateurs

Nous voudrions en effet montrer que le fondement ultime de ce que nous considérons comme des dérives repose, pour partie, sur un désengagement des coopérateurs de leur coopérative : ils finissent par la voir comme un partenaire, alors que la coopérative est fondamentalement leur outil, leur propriété. Bien sûr, les coopérateurs ne sont pas des acteurs isolés et le processus s'inscrit dans un mouvement économique qui les dépasse, mais le choix leur appartient de l'accompagner ou d'y résister en faisant fructifier tous les mécanismes qui garantissent leur droit de propriété sur la coopérative. Nous allons illustrer notre propos dans les lignes qui suivent à travers un certain nombre de questions topiques.

Il n'est pas possible de commencer ce tour d'horizon autrement que par la double qualité. Classique du droit coopératif français, elle exprime la posture duale de tout coopérateur : d'un côté il est membre de la coopérative, de l'autre il est usager des services qu'elle propose. La force explicative de cette expression tient à ce qu'elle rend compte de deux modes d'engagement vis-à-vis de la coopérative, modes qui ne se conçoivent pas l'un sans l'autre et qui se nourrissent mutuellement. Il constitue une garantie contre le risque de réduction à l'aspect usager de services que nous relevons plus haut, qui ferait du coopérateur un

consommateur. Le principe a paru si fort (ou si en danger) qu'il a été inclus dans le code rural (art. L.521-1-1). Il est toutefois aussi utile de le comparer à d'autres solutions étrangères, et c'est à cet égard les coopératives ouvrières qui en fournissent l'exemple le plus parlant. En droit français, la double qualité conduit à voir dans le coopérateur ouvrier à la fois un propriétaire de l'entreprise et un de ses salariés. Le modèle espagnol est en opposition radicale : la coopération ouvrière a pour but de mettre fin au salariat et à la subordination qui l'accompagne, il n'est donc pas question en droit espagnol de faire du coopérateur un salarié de la coopérative, en fût-il le propriétaire. Le coopérateur a un statut original irréductible à tout autre, la coopérative étant une entreprise collective. Toutes choses égales par ailleurs, la situation est la même pour le coopérateur agricole : il n'est pas un cocontractant client ; lorsqu'il apporte ses récoltes ou emprunte la presse pour la paille, il ne fait qu'exécuter le contrat de coopération, non pas celui qui le lierait à la coopérative mais bien celui qui le lie à tous les autres coopérateurs pour constituer la coopérative elle-même.

Le sociétariat, dénomination qui englobe l'ensemble des associés de la coopérative, traduit bien cet engagement complexe. Son cœur réside dans les associés

coopérateurs, les éventuels associés non coopérateurs venant au second plan. Ces coopérateurs, terme strictement équivalent à celui d'associés coopérateurs, constituent la coopérative, dans le double sens qu'ils sont à l'origine de sa constitution mais aussi qu'ils en sont la colonne vertébrale : la coopérative, c'est eux. Il est important à cet égard de rappeler que chaque décision ou acte d'un coopérateur ne peut pas s'analyser comme touchant la coopérative, personne morale distincte, mais tous les autres coopérateurs, simplement parce que la coopérative est d'abord la somme de ses coopérateurs. La complexité croissante des opérations réalisées par la coopérative a mis un terme à l'analyse juridique traditionnelle de ces relations, mais il est significatif qu'elles consistaient originellement en un mandat, la coopérative n'étant que le représentant des coopérateurs. Le contrat de coopération, c'est-à-dire le contrat constitutif de la coopérative, est désormais un contrat *sui generis*, c'est-à-dire qui ne peut se ramener à aucun contrat connu du droit civil, ni simple contrat de société et ni, encore moins, un contrat d'apport ou d'activité avec la coopérative.

Il résulte de cette spécificité que les coopérateurs ont nécessairement entre eux des liens forts. Ils se choisissent librement, c'est-à-dire qu'ils peuvent toujours, à tra-

vers les organes de la coopérative, refuser la candidature d'un coopérateur (modèle de statuts, art. 7-5.). Certes, ce choix s'est un peu éloigné de la collectivité puisqu'il n'appartient plus à l'assemblée générale mais au conseil d'administration. Il n'en demeure pas moins une décision dont le seul contrôle portera sur l'absence de discrimination.

Une souplesse a d'ailleurs été récemment introduite avec la possibilité de passer par une période de probation (code rural, art. L.521-3 II).

Un élément non juridique mais central : **il faut bien avoir à l'esprit que le futur éventuel coopérateur n'est pas d'abord un client supplémentaire avec les incidences sur la mutualisation des coûts, il**

est d'abord un copropriétaire de l'entreprise commune avec lequel on doit pouvoir trouver un terrain d'entente sur la définition de la stratégie.

Défis actuels et gestion des coopératives : vers un engagement renouvelé

La gestion de la coopérative est un des points les plus délicats de la relation entre chaque coopérateur et la coopérative. En effet, pour diverses raisons, les coopérateurs se sentent de plus en plus éloignés de leur coopérative, ce qui induit une perte de confiance et, aussi insidieusement que certainement, un dysfonctionnement de tous les mécanismes coopératifs. Le droit n'est pas la baguette magique qui permettrait de résoudre cet état de fait, mais il est utile de mettre en évidence les mécanismes juridiques qui ont une implication dans ce processus, afin de fournir aux coopérateurs une clef de compréhension des choix statutaires ou des modes d'organisation et donc une boîte à outils pour jouer un rôle activement conscient dans cette histoire.

Le fonctionnement communautaire des origines et le pouvoir généralisé de l'assemblée générale ont fait place depuis la seconde guerre mondiale à une place croissante du conseil d'administration (agrément des nouveaux membres et exclusion, fixation du prix, élaboration de la stratégie).

Ces évolutions s'appuient sur de bonnes raisons, et elles ne déposent pas les coopérateurs de leur pouvoir dans la mesure où les administrateurs sont nécessairement des coopérateurs. Mais elle instaure mécaniquement une distance accrue entre le coopérateur de base et les décisions prises puisque celles-ci ne sont qu'indirectement les siennes, médiatisées par la voix de ses

représentants. Ces évolutions sont largement réglementaires et il n'est pas question de les remettre en cause, il est seulement utile de les mettre en lumière pour éclairer les choix qui demeurent aujourd'hui.

Or il semble que tout ce qui peut renforcer le collectif est de nature à rapprocher chaque coopérateur des autres, donc de leur coopérative, et in fine améliorer son fonctionnement.

Plusieurs points d'attention peuvent être relevés à cet égard.

La formation des administrateurs n'est pas impérative, mais elle est incitée. Or **il est crucial que tous les administrateurs aient une formation s'ils veulent exercer pleinement leur fonction : leur compétence professionnelle est le socle de leur implication et il ne faut pas négliger sa valeur intrinsèque, mais la coopérative obéit à des règles qu'il faut connaître et s'inscrit dans des débats techniques et économiques dans lesquels il faut se perfectionner.** À défaut, les administrateurs seront démunis face à l'un des leurs qui aurait seul ces compétences (par son ancienneté par exemple), ou même face à un directeur appuyé de toutes les structures d'accompagnement qui transformerait les débats politiques en l'enregistrement de choix techniquement rationnels qui s'imposeraient.

La rémunération des dirigeants. Le mandat d'administrateur est un mandat gratuit,

mais ceci veut seulement dire que cette fonction n'est pas source d'enrichissement. La rémunération n'est pas arrêtée individuellement par l'assemblée ; celle-ci doit en revanche voter l'enveloppe globale et contrôle donc l'importance des rémunérations. Cette solution n'est pas problématique en elle-même, la rémunération est au contraire une condition d'une égale participation à la gestion de la coopérative : en son absence, les paysans les plus riches risquent d'être les seuls à pouvoir dégager du temps de leur ferme pour s'engager dans la coopérative. Et au cas où, dans un contexte spécifique un doute s'établirait sur la répartition du budget alloué par l'assemblée, celle-ci aurait toujours la possibilité d'adopter une charte ou tout autre instrument de droit doux qui fournirait des règles d'orientation à destination du conseil d'administration. **Il ne faut pas négliger non plus que la rémunération est un facteur de responsabilisation de celui qui la perçoit.**

Les obligations d'information. Les dernières réformes législatives ont multiplié les obligations d'information de la coopérative à destination des coopérateurs : obligation sur les principes et le fonctionnement de la coopérative, information sur des éléments de fixation du prix, information sur les échéances d'engagement. **L'amélioration de l'information de chaque coopérateur ne peut qu'être saluée** et il est bien triste

que les associés capitalistes soient parfois mieux informés que les associés coopérateurs.

Plusieurs remarques doivent toutefois être faites qui nuancent cet angélisme.

Nombre des nouvelles informations ne concernent pas le fonctionnement de la coopérative et les pouvoirs que peut y exercer chaque coopérateur, mais les droits propres à chaque coopérateur vis-à-vis de la coopérative, comme ceux qu'il aurait vis-à-vis d'une entreprise capitaliste dont il serait client. Une comparaison est éclairante avec le droit de la consommation, avec le coopérateur dans la posture du faible consommateur. Le droit de la consommation a multiplié les obligations d'information au bénéfice des consommateurs, avec le mirage que ceci renforçait l'égalité entre consommateurs et professionnels, voire rendaient les consommateurs responsables de leurs mauvais choix. Le coopérateur est placé dans la même situation, face à une coopérative prétendument tentée par la domination comme le professionnel sur le consommateur. Il y a pourtant une différence fondamentale entre le coopérateur et le consommateur, car le consommateur est un tiers à l'égard du professionnel et n'a aucun pouvoir sur lui. Il en va tout différemment en matière coopérative et on peut l'illustrer avec l'exemple du prix. Le surcroît d'information sur le prix est une sorte de poudre aux yeux puisqu'elle ne touche en rien aux modalités de fixation du prix : si celui-ci est de plus en plus contesté,

la solution coopérative ne serait-elle pas de multiplier les discussions entre coopérateurs à cet égard ? L'information sur le prix ne l'augmentera pas, elle repose plutôt sur la croyance que, mieux expliqué, le prix sera compris et admis ; c'est une chansonnette technicisée qu'on entend ailleurs : des solutions s'imposent et si elles ne sont pas acceptées, c'est sans doute qu'elles ont été mal expliquées.

Il n'en est rien. Le prix est le fruit de choix économiques et politiques liés à des orientations stratégiques majeures. Dans les années 1990, une évolution s'est ainsi opérée du principe d'égalité du prix à ce qu'on nomme depuis l'équité du prix ; autrement dit, alors que tous les coopérateurs d'une coopérative devaient toucher exactement le même prix, il est aujourd'hui revendiqué des différences pour tenir compte de certaines particularités, comme la qualité des produits. Les raisons en sont multiples, on se contente de relever quelques tensions à résoudre et qui subsistent aujourd'hui : égalité entre coopérateurs malgré des contraintes différentes versus récompense aux coopérateurs fournissant des produits de meilleure qualité, rémunération du producteur versus pression du marché, court terme versus moyen terme, individualisation des rémunérations versus solidarité entre les filières

En disant cela, nous n'entendons pas remettre en cause les choix opérés ni le

passage de l'égalité à l'équité, bien loin de nos compétences.

En revanche, il est permis de relever que la multiplication des critères dans l'élaboration du prix, inévitable lorsqu'on abandonne la stricte égalité, risque de finir par dépasser la capacité de compréhension immédiate par chaque coopérateur et de contribuer à un sentiment d'opacité : le calcul est devenu parfois si complexe qu'il sera bientôt mieux fait par des algorithmes que par le conseil d'administration. Le second risque lié à l'abandon de l'égalité est l'essoufflement du collectif : cette complexification du prix favorise structurellement la compétition entre coopérateurs plutôt que la solidarité.

Comment concilier ces forces contradictoires ? **La solution coopérative est de confier aux coopérateurs de prendre la responsabilité de trancher les points litigieux. Il appartient au conseil d'administration d'élaborer le mode de fixation du prix, mais il doit en rendre compte à l'assemblée générale. Ne serait-il pas opportun d'y porter le débat pour que le conseil soit le relais effectif de la volonté des coopérateurs ?** Ce débat serait peut-être même de nature à attirer davantage les coopérateurs aux assemblées. Répondre que la discussion pourrait être houleuse et déstabilisante pour le conseil d'administration serait le deuil du droit coopératif.

Le dernier point à mettre en exergue est celui de la durée des mandats

Celle-ci n'est réglementée que sous l'angle de la limite d'âge, mais ceci manifeste heureusement la préoccupation des pouvoirs publics à l'égard des trop longs mandats. Il ne faut pas stigmatiser les administrateurs qui exercent plusieurs mandats successifs, tout en regrettant cette situation : elle est malsaine car elle donne aux simples

coopérateurs l'impression d'une classe de coopérateurs distincte de lui dont il se sent éloigné et dont il finit par se méfier ; mais il faut aussi observer que cette situation est le plus souvent (bien sûr, pas toujours) le fruit de la difficulté à trouver de nouveaux coopérateurs prêts à s'investir davantage dans la gestion.

Au-delà de la coopérative prise isolément, **la constitution de groupes est encore plus sujette à discussion en ce qu'elle risque d'accroître l'éloignement entre coopérateur et coopérative. Si par nature la coopérative s'éloigne de l'acte de production puisque son objet est la commercialisation des produits, cette**

tendance s'accroît lorsque ses activités s'en écartent davantage, par exemple avec la transformation des produits. Or, la transformation des produits et l'écoulement des produits transformés obéissent à des logiques propres et sont soumis à des contraintes propres, qui peuvent s'opposer aux logiques de production proprement dites et conduire la coopérative et l'union à adopter des politiques distantes, parfois contradictoires avec les préoccupations des coopérateurs.

Il faut distinguer deux mécanismes juridiques pour la constitution de groupes coopératifs, plus complémentaires qu'alternatifs en pratique : la création de filiales capitalistes et celle d'unions de coopératives. La coopérative est par nature orientée vers la coopération avec d'autres structures et celle-ci s'opère normalement à travers des unions, dont le principe est celui du fédéralisme, c'est-à-dire que l'union est la chose des coopératives qui en sont membres, exactement comme la coopérative est la propriété des coopérateurs. Ceci ne fait pas disparaître le risque d'éloignement relevé plus haut, mais il garantit au moins un contrôle direct des coopérateurs.

Il n'en va pas de même des filiales capitalistes, qui non seulement ne sont plus soumises au droit coopératif, mais aussi dont les organes sont bien souvent composés de techniciens salariés de la coopérative plutôt que d'agriculteurs coopérateurs.

On ne peut pas clore cette rapide présentation sans un mot sur les résultats de la coopérative et ses finances. Fruit de l'activité collective des coopérateurs, les excédents de la coopérative sont destinés à une double affectation, la décision appartenant en propre aux coopérateurs réunis en assemblée générale. D'un côté, ils peuvent être partiellement distribués entre les coopérateurs, mais ils le sont alors proportionnellement à leurs activités avec la coopérative, sous forme de ce qu'il est convenu d'appeler des ristournes ; ils sont même souvent présentés comme une rémunération complémentaire. Ils prennent toutefois une forme différente selon la nature des transactions entre la coopérative et les coopérateurs. Cette affectation est facultative. L'autre affectation est en effet purement collective, soustraite à l'appétit individuel de chacun des coopérateurs. Sous diverses formes, les fruits non répartis

en ristourne sont donc mis en réserve, disponibles pour des investissements destinés à l'amélioration des services collectifs destinés aux coopérateurs.

Que conclure sur le rôle du droit coopératif dans la vie des coopérateurs ? Sans doute qu'il est le rappel des mécanismes dont ils disposent et des principes qui président à la vie coopérative. Or, il en est peut-être un qui surnage, c'est qu'il n'existe pas de conflit entre la coopérative et les coopérateurs, il n'existe que des conflits entre coopérateurs qu'on tente de masquer. Ceci est mortifère. **Il ne faut pas craindre les conflits, le droit coopératif a élaboré un certain nombre de mécanismes pour les trancher, principalement par la délimitation, mais aussi par la référence à la solidarité, sans oublier le libre choix des coopérateurs qui fait aussi un peu de place à une forme d'égoïsme ou d'entre soi.** Chaque coopérateur, comme chaque élu, est libre de se saisir de ces mécanismes pour maintenir le débat et la vie dans sa coopérative. ■