

La coopération en Champagne-Ardenne

Son influence sur l'économie et l'activité

A l'occasion du prochain congrès des mutuelles interprofessionnelles, Réponse présente une série d'articles sur l'économie sociale dans la région Champagne-Ardenne. Après la présentation de la Chambre régionale d'économie sociale, après un panoramique sur l'enseignement de l'ESS (économie sociale et solidaire) et la recherche, après un regard sur son intégration dans le développement économique de la région, la revue se propose d'éclairer l'inscription de pratiques coopératives spécifiques à la Champagne-Ardenne, en particulier dans la coopération agricole, véritables logiques d'action qui pourraient être une clef de compréhension importante de cette région.

La coopération agricole

Le fait coopératif agricole champardennais

Contre beaucoup d'idées reçues, Antonin Gaignette et Martino Nieddu, deux chercheurs de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, ont observé qu'en Champagne-Ardenne, l'agriculture n'a pas été dominée par l'industrie agro-alimentaire. Au contraire, pour faire face aux crises successives de leur activité, les paysans ont utilisé la puissance industrielle comme un « dispositif écran » entre le monde agricole et les pressions des marchés (marchés alimentaires d'aval et marchés financiers). Ils ont fait naître « des monstres », les coopératives de l'agro-alimentaire, nées d'une logique bien spécifique : « *Faisons nos affaires nous-mêmes* »⁽¹⁾ pour mieux rester maîtres de notre destin.

En 2002, un inventaire de l'économie sociale en Champagne-Ardenne est réalisé par des chercheurs de l'université de Reims⁽²⁾. Il confirme le poids considérable de la coopération qui représente plus de 30 % de l'économie sociale et solidaire (contre 15 % au niveau national). Le nombre et la taille des établissements recensés concernant la coopération agricole⁽³⁾ suscitent alors des réactions : *Champagne Céréales*, leader

Le vignoble de Champagne à Sacy-sur-Marne.



© Nadine Amorim

(1) Expression chère à Gustave de Bohan (1849-1928) qui fut l'un des initiateurs de ces démarches de coopération agricole de Champagne-Ardenne.

(2) L'économie sociale en Champagne-Ardenne, 2002, Antonin Gaignette, Jean-Jacques Petit, Michèle Severs. Centre de Recherche Organisations Mutations Institutions (OMI) EA 2065, Laboratoire d'Analyse des Mouvements Economiques (LAME) Université de Reims Champagne-Ardenne, inventaire réalisé pour le compte de la CRESCA et financé par la Région.

(3) 2666 établissements devant la coopération de crédit – 559 établissements – et les autres coopératives – 43 établissements.

▷ Centre de recherche de Champagne-Céréales.



© Champagne-Céréales

européen des céréales, *France Luzerne*, leader mondial; « *ces coopératives agricoles sont des monstres, sans ancrage local! S'agit-il encore de coopératives?* »

Pour Antonin Gaignette et ses collègues, ces coopératives s'inscrivent totalement dans la logique du mouvement coopératif. Elles s'appuient sur leurs adhérents/producteurs et sur les valeurs fondamentales de la coopération. Au nom de l'équité, tous les adhérents y sont traités de la même façon quelque soit la taille de l'exploitation. Au nom de la démocratie, leurs assemblées générales décident selon le principe « *un homme, une voix* ». Au nom de la transparence, l'information est fournie à tous. Au nom de la solidarité, entre petits et gros exploitants, entre régions, entre productions, on s'entraide. Constitués en groupes locaux, les paysans coopérateurs débattent et négocient les projets présentés au vote du conseil ou de l'assemblée générale. La légitimité de ces groupes de base est double : leur situation de coopérateur et leur appartenance aux organisations para agricoles des agriculteurs (Safer, maisons de l'agriculture, syndicats agricoles, etc.). En Champagne-Ardenne, cette représentation démocratique est la base des négociations qui s'opèrent avant les conseils ou assemblées des coopératives. Une fois l'orientation prise, les agriculteurs ont compris qu'il fallait lâcher la bride aux entreprises coopératives en leur donnant les moyens de se développer.

Les déterminants de cet engagement coopératif agricole

A la fin du XIX^e siècle, confrontés à un environnement économique hostile, les paysans de

la région Champagne-Ardenne se regroupent. A ce stade deux options de développement se présentaient à eux. La première les poussait à se limiter à un choix de coopération limitée, ne rétroagissant que peu sur leur logique de développement. La protection constituée est alors fragile et les adhérents les plus faibles disparaissent à la première crise. La seconde repose sur un « *engagement coopératif* » massif : ce sera le choix fait en Champagne-Ardenne dès les années 1920 ; choix fondé sur une conviction partagée : plus la coopérative est grosse, plus elle s'implante loin dans les filières et sur les marchés, plus elle protège l'agriculteur.

La coopération agricole champardennaise : une dérive coopérative ⁽⁴⁾ ?

La dérive coopérative qu'on prête parfois aux coopératives champardennaises tiendrait à la double dilution du pouvoir et du projet en raison de la taille et de la dispersion géographique de l'entreprise. Un établissement comme « Champagne céréales » et ses 8800 adhérents, constitue le premier groupe industriel coopératif d'Europe ⁽⁵⁾, est-ce encore une coopérative ?

Antonin Gaignette et Martino Nieddu, parfois dans la polémique, l'affirment (2005). En effet, le groupe des coopérateurs de base, bien que tout petit, y pèse réellement et oriente le développement de ces « *monstres* ». Il pèse sur son orientation stratégique et les intérêts économiques des coopérateurs sont bien identifiés et protégés. L'organisation reste l'instrument de la protection des adhérents des perturbations extérieures.

Si ces énormes coopératives agricoles ont développé une logique de taille, d'insertion dans les

(4) Situation où la coopérative fonctionne pour elle-même en oubliant son projet, Antonin Gaignette et Martino Nieddu (2005).

(5) En tant que coopérative stricto-sensu on ne sait pas à quelle place se situe Champagne-Céréales au niveau européen.

réseaux internationaux, de collectes de fonds sur les marchés financiers, elles se développent sur un territoire bien précis que leur action impacte, associant parfois des coopératives libérales de petites tailles ou des petites coopératives non adhérentes qui partagent l'outil industriel. Paradoxalement, les économistes et gestionnaires de l'Université de Reims pensent que les petites coopératives libérales sont beaucoup plus soumises à la dérive coopérative. Pour leurs adhérents en effet, souvent de riches paysans, le pouvoir c'est le pouvoir élitiste lié à leurs capacités individuelles d'affronter le marché : leur regroupement a plus une fonction de cooptation identitaire, de caste, qu'une fonction de protection. Les « *monstres champardennais* » au contraire constituent des écrans de protection protégeant leurs coopérateurs des aléas du marché et des spéculations. La question de la taille de ces coopératives s'efface bien devant la question de leur logique interne : « *Le but de la coopération agricole à la française est de permettre aux agriculteurs français d'assurer la continuité de leur exploitation et de rester en vie* »⁽⁶⁾.

Une force de développement et d'innovation

A partir des années 1960, la coopération évolue vers des projets de transformation en aval⁽⁷⁾ : après des ajustements industriels dans le domaine de la boulangerie, les premières malteries s'installent à Reims (1961), suivront après les moulins (années 1970), puis Francine et Bannette (fin des années 1980), entreprises toujours en activité. Comme elles mesurent que seule la taille les protège, les coopératives vont s'associer entre elles ou avec des négociants privés. Jusqu'aux années 1970, elles développent leur taille et leur puissance économique. Elles se regroupent en union dans les années 1980 pour pouvoir accéder aux marchés financiers, puis au début des années 1990 évoluent vers des fusions : leur offre d'agriculture locale doit s'afficher sur le marché mondial. L'international devient un enjeu de développement.

A la différence des importantes coopératives installées dans le centre de la France, centrées sur les collectes, en Champagne-Ardenne, on ajoute aux collectes la production et l'exportation de produits transformés. Des industries de pointe se développent dans les agro carburants

Un choix enraciné dans l'histoire régionale

Le Pays rémois constitue dans la seconde moitié du XIXe siècle un microcosme particulier, influencé par le catholicisme social. A l'instigation de Léon Harmel se crée le premier syndicat "blanc" de la région, en 1894 dont Gustave de Bohan⁽¹⁾ prend la présidence, « le syndicat agricole de la Champagne ».

Ce syndicat, affilié au groupe de la rue d'Athènes, connaît un essor rapide et compte environ 5 000 adhérents à la veille de la première guerre mondiale, répartis essentiellement dans la moitié Nord du département de la Marne et dans les Ardennes méridionales. Sous son influence naîtront des caisses de crédit dont la CRCA de Reims (1901), des caisses d'assurances mutuelles, ainsi qu'une coopérative, « la Providence agricole de la Champagne » qui sera au coeur des processus de fusion qui feront de la coopération agricole de Champagne-Ardenne l'une des plus puissantes du monde. Marcel Lemaire et Robert Mangeart⁽²⁾ et les descendants de Gustave de Bohan en seront des artisans majeurs. Jacques de Bohan, élu en 1974 à la présidence de la Providence Agricole, accompagnera ces mutations, au fil des années 1980, vers Champagne Céréales (1991)⁽³⁾.

(1) Remarqué peu de temps avant à l'occasion d'une conférence réclamée par l'industriel, au cours de laquelle il avait traité « la question des engrais chimiques ».

(2) Robert Mangeart consacra une part importante de son énergie à l'animation de trois structures professionnelles : la FDSEA (1947-1965), la Providence agricole (1947-1974), la sucrerie coopérative de Bazancourt (1953-1972) qu'il contribua à fonder : http://www.fdsea51.fr/presentation/repere_histo/reperes_histo2.htm.

(3) Cf. Antonin Gaignette et Martino Nieddu, « Institution et dynamique industrielle : une très grande coopérative dans le développement économique régional » in *L'entreprise coopérative expérience et recherches francophones*, Pulim, décembre 1998.

(Brie Champagne Ethanol), dans le traitement de l'amidon (Chamtor). On se lance dans la malterie (Malteurop : 1^{er} malteur européen) ou les céréales (Euromill 3^e meunier européen). Ces établissements associent à la formation de leurs coopérateurs la recherche et la création d'outils technologiques. A l'université de Reims par exemple, une école d'ingénieurs spécialisée sur les emballages et les conditionnements verra le jour avec le soutien des coopératives ; l'Université développe aujourd'hui des recherches sur les agro matériaux et les biomatériaux dont on attend qu'elles débouchent sur la conception de produits élaborés à partir des matières premières produites localement.

Au fil des fusions, le réseau exceptionnel des coopératives champardennaises cumule les premières places mondiales ou européennes, que ce soit pour la luzerne, le sucre ou les céréales. Le paysan adhérent est inscrit dans toutes ces coopératives auxquelles sont associés un outil industriel puissant de transformation, des entreprises au service des coopératives avec des pôles

(6) Jacques de Bohan, conférence au Forum régional de l'APHG, le 25 mars 1998.

(7) La transformation en aval des denrées agricoles crée de la valeur, tout en offrant aux producteurs de ces denrées de nombreuses possibilités, ainsi que des opportunités nouvelles ou alternatives sur le marché.

de recherche et d'innovation très développés. La logique est claire : protéger les agriculteurs interdit de figer l'agriculture et d'empêcher le changement. Le débat et la concurrence internes (entre paysans coopérateurs) sont très forts mais s'arrêtent là où se construisent la solidarité et la coopération pour faire face à l'externe.

Les autres formes de coopérations

Les coopératives viticoles de Champagne

Les coopératives viticoles (42 % du vignoble de Champagne) se caractérisent par la relation spécifique qu'elles entretiennent avec les grandes maisons de Champagne qui assurent la renommée des produits. Aujourd'hui si certaines de ces grandes maisons de Champagne n'ont pratiquement plus de vignes, toutes achètent les vendanges des petits viticulteurs pour fabriquer leur champagne de marque (qui est, rappelons-le, un produit d'assemblage). Ce sont ces grandes maisons qui construisent la notoriété du produit, explorent les nouveaux territoires de consommation et définissent les modèles d'assemblage. Les paysans, seuls ou au sein des coopératives, produisent la matière première et occupent des niches de distribution. Soumises au cahier des charges des grandes maisons (qualité et type de raisin...) ⁽⁸⁾ les coopératives font intégrer ce cahier des charges par les coopérateurs.

Dans les relations établies entre les maisons de Champagne et les coopérateurs, il n'y a pas comme dans l'agroalimentaire, l'idée que les coopératives rendent étanches l'activité des coopérateurs aux attentes des consommateurs. Ces coopératives viticoles ne s'inscrivent pas d'ailleurs dans la coopération agricole pratiquée par les céréaliers avec qui les viticulteurs n'ont pas de relations. De taille plus modeste, leurs établissements pressent le raisin, l'assemblent pour les petits producteurs et commercialisent les vins de champagne ou le leur redonnent pour une revente à la propriété. Pour ces viticulteurs, cela a été un facteur essentiel de bien-être et leur a permis un émiettement qui ne les ruine pas : du « *vin calme* » en effet, on ne tire pas grand-chose ; la valeur des vins de Champagne (contrairement au Bordelais ou à la Bourgogne), c'est leur assemblage. Les mécanismes de fusions des années 1970 observés entre ces coopératives on plus souvent répondu à des contraintes ré-

glementaires d'hygiène et d'équipement plutôt qu'à un projet de renforcement.

Les autres formes de coopératives

Outre les coopératives agricoles, l'inventaire de 2002 recense des organismes de crédit coopératif (largement constitués par les caisses locales du crédit mutuel et du crédit agricole) et 43 établissements coopératifs. Malgré quelques inscriptions locales micros militantes, ces établissements ne présentent pas d'affirmation identitaire d'économie sociale. Dans plus de vingt des établissements recensés, ce sont les enquêteurs qui ont appris aux salariés qu'ils travaillaient dans une coopérative. La plus grosse coopérative recensée, c'est la centrale d'achat de Leclerc, la SCAPEST ⁽⁹⁾.

Cette faiblesse de la coopération, hors coopération agricole et coopération de crédit, en Champagne-Ardenne tient à une évaluation très précise de l'activité. En effet, une mesure à partir des critères de l'ADES comptabiliserait près de 1600 établissements en Champagne Ardenne. Cependant, la plupart de ces établissements (coopératives de transport, d'entreprises frigorifiques, de commercialisation) émanent directement de la production agricole et de sa politique d'implantation sur les filières de transformation.

Toutefois, un rôle nouveau semble voué à la coopération dans des reprises d'entreprise, dans l'insertion par l'économique ou à travers les coopératives d'intérêt général. Elles semblent constituer des solutions d'emploi et d'activité explorées actuellement avec succès dans le développement économique régional ⁽¹⁰⁾.

L'imprégnation coopérative dans la région Champagne-Ardenne

Un modèle d'action économique

Le modèle coopératif issu de la Providence et de Champagne Céréales a modélisé des pratiques. Entre 1980-1990, tout paysan qui a un projet de production, crée une coopérative sur le modèle de la grosse coopérative à laquelle il adhère. Il y réunit toutes les personnes qui localement s'occupent de la même production. Il étend ensuite son initiative au niveau du département et de la région pour envisager si le projet monte en puissance sa valorisation industrielle. Cette

(8) *Même si cela se négocie à travers l'AOC car les grandes maisons ont besoin des producteurs de raisin.*

(9) *Située à Saint-Martin s/le Pré, elle compte 350 salariés.*

(10) *Cf. article de Réponse n° 82 : « Un choix humain et politique : « entreprendre autrement ensemble », mars 2008.*

logique coopérative est devenue un modèle d'action économique. La clef de construction de ces logiques, c'est le modèle de l'agriculture moyenne modernisée, située entre deux refus : celui de la domination par l'industrie et celui du développement agricole capitaliste, du style « *latifundia* ». Entre paysans moyens, parce qu'on est moyens on peut s'entendre même si pour cela, il faut atténuer certaines opinions politiques ou convictions religieuses.

Pour certains politologues, ce modèle imprègne la culture des élus territoriaux champardennais d'aujourd'hui. Il repose sur un certain volontarisme : « *on n'est pas plus mauvais que les autres et on peut construire de toute pièces un modèle fédérant les énergies* », conviction enracinée des vertus « *de l'assemblage* » pour créer un ensemble spécifique. On retrouve cette idée dans l'émergence d'un grand projet comme celui de l'aéroport de Vatry qui est envisagé comme un futur premier aéroport européen dédié au fret. Peut-être l'idée de la grande taille comme force collective et protectrice a-t-elle marqué les esprits ?

Une réponse à la globalisation

Lors d'un voyage d'étude en Illinois chez les producteurs de maïs et de soja en 1997, des agriculteurs de la région soulignaient la solitude de l'agriculteur américain face au marché qu'ils avaient observée⁽¹¹⁾. Le modèle de développement coopératif, même quand il a la taille des coopératives de Champagne-Ardenne, rassemble ses adhérents au coeur de leur inscription territoriale. Ce système repose sur des vecteurs de représentation forts. Pour mieux intégrer l'idée et sa justification du prix payé par les paysans pour les outils industriels qu'on met en place, l'implantation des sièges sociaux des coopératives comme celle des usines est répartie au coeur des régions où les adhérents vivent : les paysans doivent avoir chaque jour sous les yeux le résultat de leurs investissements.

Au coeur de la coopération champardennaise on trouve une logique d'intérêt collectif et une certaine culture en action modélisant des formes d'entrepreneuriat. Y a-t-il des limites au développement de ces modèles et à leur reproduction ? Que portent-ils comme capacité de réactivité et d'innovation ? Il semble bien qu'au-delà des descriptions et des lieux communs

La Fédération des coopératives de vignerons

Au début du siècle dernier, certaines récoltes se vendant mal, les vignerons et les métiers de la vigne de Champagne se regroupent. En lien avec le patronage des grandes maisons, ils créent des oeuvres sanitaires et sociales, des mutuelles. En avril 1911, la Fédération des vignerons (ancêtre du SGV) se met en place et leur donne comme objectif de « *vivre de leur travail, vivre de leurs produits* »⁽¹⁾. Pour cela, le soutien des vignerons, la suppression de la fraude, l'écoulement des récoltes, la création de caisses de crédit, l'entente avec le commerce sont à l'ordre du jour et doivent passer par la coopération⁽²⁾. Pour pouvoir transformer et conserver la récolte, les vignerons créent les premières coopératives entre 1920 et 1929 puis entre 1936 et 1939. Le mouvement est lancé. La COGEVI, première coopérative de champagnisation, voit également le jour en 1921. En plus de son rôle d'organisation économique, l'esprit coopératif a des effets sociaux⁽³⁾. La coopération aide au maintien du tissu social en milieu rural : dans les villages, on parle déjà de l'église, de la mairie et de la coopérative.

Pénuries puis surproductions fragilisent négoce et vignoble dans les années 1950. L'intérêt commun du vignoble et du négoce amène alors, à la fin des années 50, les professionnels champenois à mettre en place un contrat global gérant entre eux le marché des raisins. Cinq contrats interprofessionnels vont se succéder (1959-1989). Ils reposent sur la volonté de réguler l'économie champenoise en apportant au vigneron la garantie de vendre ses raisins et au négociant la sécurité d'approvisionnement, partage de prospérité entre le vignoble et le négoce.

Dès 1955, les coopératives intègrent la manipulation de la vendange. « *Le manipulant est encore plus maître de sa situation. [...] Il contribuera à stabiliser le prix du raisin* » mais « *le travail de quelques pièces sans cave dans un cellier encombré est-il celui qui assure le meilleur vin ?* »⁽⁴⁾. Dans les années 70, des unions de coopératives se développent pour permettre le stockage et la prestation de services.

La mise en acte d'une réelle volonté politique de développement commercial date des années 93 où, suite à une nouvelle situation de crise, la prise en compte du développement commercial du produit par les coopératives et les grandes maisons devient prioritaire.

(1) A. Perrin, secrétaire général en 1911.

(2) Michel Lecacheur dans la Champagne Viticole de novembre 1911.

(3) En août 1923 dans la Champagne Viticole : « A nos amis vignerons » [...] « Aider la COGEVI c'est vous aider vous-même car la Champagne ne sera sauvée que par la coopération générale ».

(4) Jean Nolleville, décembre 1955.

convenus, ils aient influencé l'activité de la région Champagne-Ardenne et son développement. Sans doute que leur reconnaissance pourrait donner à cette région des clefs d'évolution et des perspectives d'avenir nouvelles. ●

Antonin Gaignette,

Université de Reims-Champagne-Ardenne,

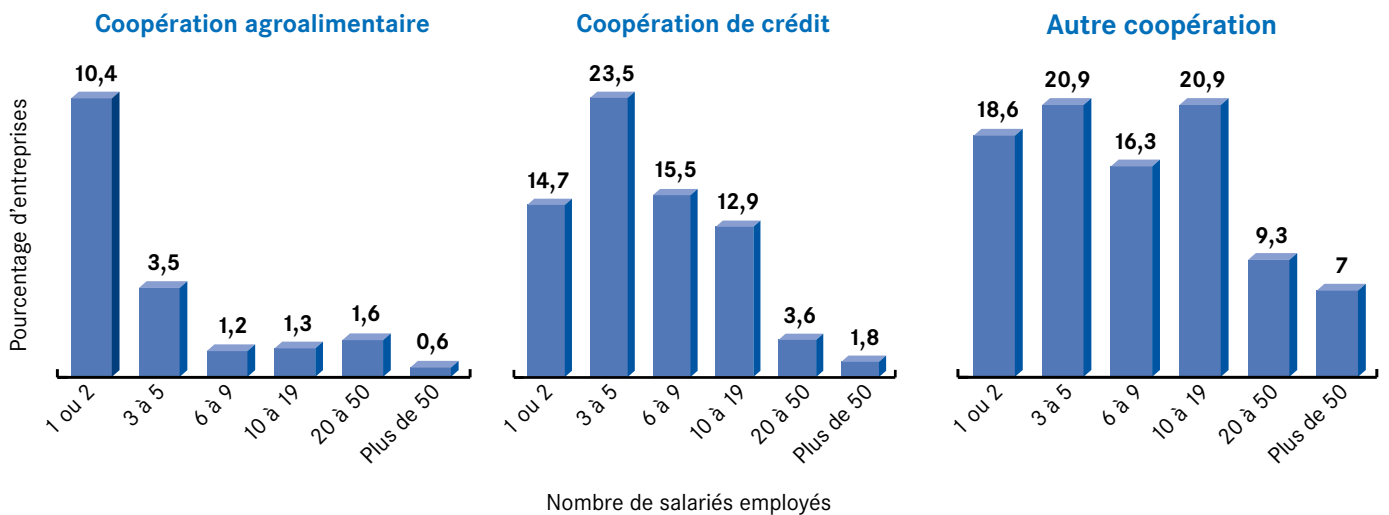
et Jean-Luc Souchet

(11) Jacques de Bohan, *op. cit.* 1998.

L'emploi dans les coopératives champardennaises

Total des effectifs employés: 10 300 personnes.
 18,6 % des coopératives agro alimentaires sont employeurs,
 72 % des coopératives de crédit, 93 % des autres coopératives.

Répartition des établissements coopératifs employeurs par tranche d'effectifs en Champagne-Ardenne



Dispersion des entreprises coopératives de Champagne-Ardenne

