

Appendix 4: Interview Transcript of Benoît Haag – Coordinateur de la Coopérative – CoBT SCRL – 21 juin 2019

Harold: Bonjour monsieur, tout d'abord merci de m'accorder un moment.

Benoît: Je suis toujours prêt à aider des étudiants surtout quand je suis déjà passé par là avant.

Harold: Je voulais d'abord vous demander si me donniez votre accord pour mentionner votre nom ainsi que celui de la coopérative ou bien si vous préférez que je rende cet entretien anonyme dans mon mémoire ?

Benoît: Non, vous pouvez mentionner ces informations, les éléments mentionnés pourront être remis sans considération de confidentialité à priori.

Harold: Parfait merci. Alors pour commencer, pouvez-vous me décrire en quelques mots votre coopérative ainsi que votre place dans celle-ci ?

Benoît: Je vais commencer par vous expliquer la structure de gouvernance que nous avons mise en place dans la coopérative alors.

Donc on est une coopérative essentiellement d'agriculteurs. Aujourd'hui les agriculteurs, ils sont 1253, ce sont tous les associés AB, donc "A" et "B" sont les noms des catégories sociales des parts auxquels ils ont souscrit. Ensuite, le deuxième type d'associés "S" pour sympathisants, qui ont eu souscrit à des parts sociales qui ne sont pas liées à la production agricole alors que les A et B sont liés à la production de betteraves et sont proportionnelles à votre production. Ensuite, nous avons un dernier type d'associés "F" qui sont donc des investisseurs publics, privés ou stratégiques qui investissent du capital pour une raison sociétale ou financière, mais indépendante du volet agricole. Les associés AB et S, les sympathisants, sont organisés en cercles d'associés, qui est en fait une section locale de l'assemblée générale, tout simplement. On a divisé l'assemblée générale en 7 sections de manière à pouvoir travailler plus proche des gens, si on avait une seule assemblée générale à Louvain-la-Neuve, avec à chaque fois 1400 personnes quand on est réunis ça ne serait pas très productif. On suivrait un ordre du jour avec un orateur qui donnerait une grande conférence, mais il n'y aurait pas d'interaction. Pour maximiser les débats, et pour être proche des gens aussi, parce qu'on travaille avec un public un peu particulier qui sont les agriculteurs, on sait qu'il faut aller proche de chez eux si on veut les impliquer dans le projet donc c'est pour cela qu'on a choisi ce fonctionnement-là en matière de gouvernance.

Dans ces cercles, les associés élisent - et ça vient d'être fait il y a quelques semaines - sur base du principe de vote qui est le plus utilisé dans les coopératives agricoles : c'est-à-dire un associé dispose d'une voix, donc un petit a autant à dire qu'un gros investisseur. Donc sur cette base, ils élisent des délégués à l'assemblée générale, donc chaque cercle envoie des délégués, un délégué élu pour 30 associés à l'assemblée générale. Ce délégué va représenter les votes, les questions, les remarques, les desiderata des membres de son cercle à l'assemblée générale. On a fait ça pour avoir une représentation à la fois pyramidale, démocratique et aussi gérable en termes de personnes. Du coup, quand l'assemblée générale va se réunir, elle ne comptera que des délégués, ils sont 48 aujourd'hui plus les associés F qui viennent eux avec un capital beaucoup plus important et qui donc les rejoignent là, et comme ça tout le monde est sur le même pied d'égalité à l'assemblée générale. Et à l'assemblée générale le principe de vote est différent, ce n'est plus un associé une voix, mais une part sociale qui représente une voix. Donc on a été obligé de mettre en place ce système de gouvernance et de vote à deux étages pour respecter ce principe très cher aux agriculteurs ou tout le monde le monde a le même mot à dire et cela se passe dans les cercles d'associés qui votent tous les points à l'ordre du jour de l'assemblée générale, mais leurs voix sont reportées sur le mode une part une voix à l'assemblée générale pour une raison très simple : dans les actionnaires F, il y a un actionnaire qui a 30% du capital. C'est l'argent public, la société régionale d'investissement de Wallonie, et donc cet actionnaire ne pouvait pas se contenter d'un seul droit de vote parce qu'elle était un seul et unique associé avec 30 % d'apport de capital. C'est pour ça qu'on a mis en place ce double étage qui ne porte à conséquence ni sur les uns ni sur les autres en pratique, mais qui leur permet chacun de voter selon le principe le plus juste par rapport à leur apport et leur mode de fonctionnement.

L'assemblée générale élit un conseil d'administration, les administrateurs doivent être entre 4 et 11, ça c'est simplement statutaire, et la majorité des administrateurs doivent venir du monde agricole donc doivent être des associés AB. On veut s'assurer qu'il y ait une dominante d'agriculteurs pour que le projet ne dévie pas de sa vision primaire qui est une meilleure rémunération des agriculteurs au travers la transformation de la betterave en sucre et donc la valeur ajoutée qui va directement aux agriculteurs, la valeur ajoutée du processus de transformation. Mais en même temps, on veut s'assurer que ce conseil d'administration fonctionne bien et donc une dominante d'agriculteurs et bien entendu une place pour les autres catégories d'actionnaires et des administrateurs indépendants qui vient apporter des compétences en gestion, etc., et qui permettent que tout s'articule correctement. Les

administrateurs sont en fait simplement approuvés par l'assemblée générale, mais on a voulu pousser la démocratie participative jusqu'au bout, c'est-à-dire qu'ils sont élus dans les cercles d'associés. Donc chaque cercle, quand il se réunit, élit un administrateur, il y a 6 cercles AB, donc chaque cercle élit son administrateur. Et après simplement l'AG approuve les candidats administrateurs élus dans les cercles d'associés.

Voilà, ça c'est la manière par laquelle on a impliqué les agriculteurs dans le système, avec donc trois échelons : coopérateurs, délégués à l'assemblée générale et ensuite administrateurs. Les trois demandent évidemment des compétences et un engagement et une disponibilité assez différente.

Harold: Et ce sont les coopérateurs qui se sont proposés pendant les assemblées en cercle?

Benoît: Exactement, on a fait un appel à candidats lors de l'organisation des premières réunions des cercles d'associés. Les cercles sont des divisions de toute la région de production de betteraves qui est essentiellement la région limoneuse et le Condroz. En Belgique on a divisé pour faire des groupes les plus homogènes possible sur base de trois critères différents : la représentativité géographique, la quantité de betterave qui est produite dans chaque région pour avoir un poids pondéral plus ou moins le même et enfin le nombre de coopérateurs. Et donc effectivement ils se sont portés candidats d'abord comme délégué et ensuite comme administrateur pour ceux que ça intéressait et la condition pour être élu administrateur est bien évidemment d'être d'abord de parvenir à se faire élire délégué.

Harold: Vous avez eu beaucoup de coopérateurs qui se sont proposés dans les cercles AB pour devenir délégués ?

Benoît: Alors on a eu beaucoup plus de propositions que ce qu'on attendait, donc on cherchait 48 personnes qui voulaient bien s'impliquer plus fortement dans la coopérative et on a eu 110 candidats parmi eux. Ça montre qu'il y a une dynamique et qu'on se trouve avec des gens qui ont envie de s'impliquer. Ce qui est essentiel en termes de gouvernance, c'est la formation. On ne veut pas des personnes qui viennent parce que ce sont des grandes gueules et qui finalement ne vont pas être constructives dans leur investissement. Il n'existe pas d'équivalent de notre coopérative en Belgique dans le monde agricole dans d'autres secteurs. Donc il est normal que ces personnes n'aient pas suivi de formation auparavant. Donc nous leur avons bien expliqué leur future tâche en tant qu'associé, en tant que délégué, en tant qu'administrateur. Et pour les administrateurs, on prévoit une formation de gestion à la grande

entreprise qui se passera à Solvay l'an prochain pour s'assurer que tout le monde sache lire un bilan comptable et sache comment fonctionne un conseil d'administration, etc. Cela nous a tout de suite paru essentiel étant donné que la gestion d'une grande entreprise n'est pas le métier premier de ces agriculteurs, nos coopérateurs. Voilà pour le schéma global de notre gouvernance, maintenant on peut passer en revue les balises que l'on mise en place afin de définir cette gouvernance?

Harold: Oui, très bonne idée!

Benoît: Alors la première chose qui était très importante pour une coopérative afin de ne pas tomber dans de mauvaises expériences que connaissent d'autres coopératives en Belgique et en France notamment, c'est d'avoir une seule entité juridique, une seule entité, qui est une société coopérative. Au début de sa création, c'était encore une SCRL. Maintenant depuis l'application du nouveau code des sociétés qui est entré en vigueur en mai 2019, ça devient une simple société coopérative, mais nous répondons toujours bien aux critères pour rester une société coopérative malgré cette réforme. On a simplement voulu éviter d'avoir des filiales, des holdings, pour s'assurer que l'investisseur de base, le coopérateur, soit impliqué dans la société qui va générer la valeur ajoutée. Car à partir du moment où l'on a des filiales ou des succursales, l'investisseur, il investit dans une holding qui elle-même réinvestit dans la coopérative, il y a déjà un échelon intermédiaire avec de l'impôt entre les deux et donc il n'a déjà plus un impact aussi important dans ses décisions, ses votes, dans l'entreprise qui produit le sucre. Au départ on était sur un schéma avec une SA classique et une SCRL, et finalement on a complètement banni ce schéma et on est revenu à une seule SCRL, ce qui est plus compliqué car on a donc dû impliquer des coopérateurs avec des manières de fonctionner différentes, des investisseurs d'un côté et des agriculteurs de l'autre. Mais au final le jeu de règles permet d'avoir quelque chose de beaucoup plus transparent pour tout le monde, d'avoir une structure de décision unique qui est cette structure pyramidale avec associé, délégué et administrateur où tout le monde est dans le même bateau. On a aussi fortement limité le champ d'activité de la coopérative à la Belgique et aux pays limitrophes. Comme cela on pourrait penser que cela nous limite dans notre croissance dans le monde, mais cela n'est pas notre but. Le but de cette coopérative c'est de travailler de manière équitable, locale, durable. Beaucoup de coopératives agricoles créées dans le mouvement de la reconstruction après la deuxième guerre mondiale dans les années 80-90 ont été conseillées par l'école des économistes libéraux voir néolibéraux, qui leur ont conseillé d'aller surtout chercher de la

croissance dans le monde dans les pays en voie de développement et que cela allait leur générer une meilleure croissance, mais beaucoup ont échoué en faisant cela. Il y a un très bon exemple dans le nord de la France, une grande coopérative sucrière qui s'appelle Tereos qui aujourd'hui a une dizaine d'usines en France et des usines au Brésil et dans d'autres pays. Tereos croyait avoir été chercher au Brésil la poule aux œufs d'or et finalement la poule ne pond pas d'œuf. Donc ils sont très embêtés, car ils ont investi beaucoup d'argent là-dedans et finalement l'argent qui a été investi là-dedans, c'est de l'actif qui n'a pas été rétrocédé aux agricultures coopératives. Donc notre but est d'éviter ce genre résultat à tout prix en limitant notre champ d'activité. C'est donc pour cela que nous avons limité notre champ d'activité. Mais on aurait également pu le limiter uniquement à la Belgique, mais on ne l'a pas fait, car on a un projet transrégional, avec des agriculteurs belges, français, etc., mais on ne voulait pas trop se restreindre, en ayant quelque chose de raisonnable quand même.

Ce fameux principe de vote "un homme = une voix" qui fait partie d'ailleurs de la charte des coopératives agréées en Belgique et des fondamentaux des coopératives telles qu'elles ont été imaginées au 19e siècle.

Harold: Pour vous, par rapport justement à ce principe "un homme = une voix", que pensez-vous du principe "une part = une voix" que certaines coopératives adoptent de plus en plus ?

Benoît: On l'applique également à l'assemblée générale, je pense que le principe "un homme = une voix" est un fondamental très important parce que le principe d'une coopérative c'est effectivement de chercher non pas à rémunérer le plus possible l'investissement sur base des fonds propres qui ont été amenés, mais c'est donner plus de valeur à l'humain, et ce principe est une bonne manière de le faire, de dire : voilà, celui qui met l'investissement de base ou bien celui qui est le plus gros investisseur auront chacun le même droit de vote dans la coopérative. Si on avait pris le principe "une part = une voix" dès le début, on nous aurait montré comme soit la coopérative des "gros investisseurs" soit la coopérative des "petits" et ça aurait créé des rapports de force qui ne sont absolument pas souhaitables dans une coopérative ou justement le but est de mutualiser les moyens de production.

Alors au-dessus du CA il y a toute l'équipe permanente qui va faire tourner la sucrerie quand elle démarrera son activité et c'est une centaine d'employés gérés par un comité directeur qui est nommé, et donc peut aussi être révoqué, par le conseil d'administration. On a vu aussi dans beaucoup de coopératives de gros problèmes d'interaction dans la gouvernance entre le

conseil d'administration et l'équipe opérationnelle, avec de nouveau comme exemple cette coopérative française Tereos, donc le conseil d'administration et le comité de direction ou plus précisément le président du CA et le directeur général qui ne s'entendent pas. Dans ces cas-là, la coopérative finalement est mal gérée et ce sont les coopérateurs qui vont en payer les pots cassés. Donc on a voulu avoir un système où le conseil d'administration garde la main sur les nominations sur les révocations et en même temps un système qui crée un lien étroit entre ces deux instances parce que les deux sont nécessaires pour bien faire fonctionner l'entreprise.

Un autre élément qui est important dans le modèle, c'est le rapport de force entre les agriculteurs et les non-agriculteurs. Ce modèle est là pour les agriculteurs. On a besoin de non-agriculteurs pour soutenir au départ, au moins une quinzaine d'années, et donc ils ont la même voix que les agriculteurs. Mais simplement dans le rapport de force du capital, on a mis en place des balises pour s'assurer que les agriculteurs soient toujours aux manettes tant dans le capital que dans les instances de gouvernance. Et tout est balisé dès le départ, donc il n'y aura pas de négociation d'entrée ou de sorte d'actionnaire opaque avec des grosses plus-values ou moins-values sur des parts. Le cadre est fixé dès le départ, les actionnaires financiers ou sympathisants qui viennent savent dès le départ qu'ils auront au minimum un dividende de 3% et au maximum 6% (qui est le maximum qu'une coopérative agréée peut payer). Ils savent aussi qu'ils entrent avec des parts qui dans une coopérative auront toujours leur valeur d'émission. Ici c'est 3000 euros à la part et ce pour toujours, pas de plus-value sur la part. Par contre, il y a une rémunération de sortie qui est calculée et qui est un pourcentage de la valeur de la part en plus, c'est-à-dire que les gars qui entrent aujourd'hui avec 3000 euros, ils vont ressortir avec 3000 euros plus une rémunération de 4% sur l'ensemble des années où ils sont restés dans le capital. Donc au total, cela représente 4% sur ces années où ils sont restés dans le capital plus 3% de dividende. Mais tout cela est balisé dès le départ, la durée d'investissement est connue aussi pour la plupart des gens, on veut que les choses soient claires dès le départ.

Harold: Je voulais également vous demander si vous aviez fixé une limite concernant le nombre de coopérateurs ?

Benoît: Alors on n'a pas vraiment de limite en termes de nombre de coopérateurs, par contre on a une limite en capacité de process, c'est à dire en quantité de betteraves qui sont traitables par l'usine chaque jour, qui est de l'ordre de 14 mille tonnes par jour. Une sucrerie est une usine saisonnière à causes des aléas climatiques. Elle ne travaille qu'entre trois mois et demi

et quatre mois et demi, ce qui fait varier fortement le coût de production, car on dilue notre coût fixe sur un plus grand ou un plus petit nombre de jours. Notre but est de la faire tourner 4 mois par ans. C'est l'assemblée générale et le conseil d'administration qui décident si l'on fait travailler l'usine non pas 115 jours, mais 125, ou encore 130 jours. Et comme la production est liée au capital et vice versa, si on augmente la production, on ouvre de nouveau le capital en émettant de nouvelles parts à destination des agriculteurs et dans ce cas-là cela peut faire augmenter le nombre d'agriculteurs dans le système. Mais ce n'est pas le nombre d'agriculteurs qui est le plus important, mais plutôt la production de ces agriculteurs, c'est la production qu'ils apportent qui est importante et non pas leur nombre dans la coopérative.

Harold: Dans les décisions qui peuvent être prises par les coopérateurs au niveau de l'assemblée générale ou encore du conseil d'administration, à quel point est-ce qu'ils ont un impact dans les décisions qui sont prises ?

Benoît: C'est eux qui ont vraiment le pouvoir décisionnel, toutes les décisions stratégiques, financières et encore d'autres, ce sont bien eux qui les valident, mais ce n'est pas eux qui les préparent. C'est-à-dire qu'eux peuvent en donner l'initiative, moi et mon équipe permanente aussi, mais nous sommes réellement une aide à la décision en préparant les dossiers, on étudie tout ce qu'il faut, les différentes possibilités, les scénarios, mais après ce sont eux qui prennent les décisions. Mais leur métier n'est pas d'être analyste ou bien le manager qui va leur préparer le travail, ça, c'est notre travail. Eux sont là pour prendre les décisions et venir aussi avec des initiatives. On a encore eu un exemple cette semaine avec des agriculteurs qui voulaient qu'on envoie une publication à leurs noms à tous les coopérateurs pour dire qu'ils sont disponibles pour telle et telle tâche. C'est donc une impulsion qui va dans les deux sens. Encore une fois, chacun a son métier, et l'interaction entre l'équipe permanente et les agriculteurs est importante, car c'est la complémentarité des deux types de métier qui fait la réussite.

Harold: Par rapport à toutes les recherches que vous avez effectuées dans le cadre de votre gouvernance, est ce que vous avez pu identifier des bonnes pratiques ou des mécanismes d'implication des membres à privilégier ?

Benoît: Oui je crois qu'il faut vraiment un maximum de transparence et il faut surtout bien réfléchir dès le départ à l'articulation de la structure qu'on met en place pour qu'elle corresponde aux besoins de la coopérative. Il ne faut pas mettre en place un schéma de gouvernance avec des pouvoirs multiples et variés qui ne va pas permettre d'atteindre l'objet

social de la société. Nous on y a réfléchi pendant longtemps, on a réfléchi à plusieurs systèmes, à une société, à deux sociétés et comment on articule les catégories de parts, les apports des uns et des autres, les différents droits et les obligations liées aux parts. Ça nous a demandé énormément de réflexion avec des techniciens et des juristes, mais pour finalement aboutir à un modèle qui en l'état est équilibré. Après il faut également qu'il puisse évoluer dans le temps, mais ça, ce sont les statuts et le règlement d'ordre d'intérieur. Mais donc tous ces documents m'ont demandé beaucoup de temps de réflexion. Je recommande simplement de prendre le temps de bien voir vers où on veut aller car à vouloir aller très vite on saute des étapes et on ne sait pas toujours revenir en arrière. Je travaille également avec un groupe de réflexion dans une coopérative dans un autre domaine agricole où les questions ne sont pas forcément toujours posées dans le bon ordre et je passe beaucoup de temps à leur dire de réfléchir d'abord à une chose avant l'autre, car aussi non ils auront déjà figé cela dans leurs statuts et ils ne pourront pas facilement revenir en arrière. Prendre le temps de la réflexion, de comprendre le système, ne pas vouloir aller trop vite parce que dans une coopérative, pour moi, la structure et la place que l'on donne aux hommes est tout à fait différente d'une société commerciale classique, où là les statuts et les règles doivent être orientés pour faire un maximum de rendement et d'efficacité, alors que pour une coopérative ce n'est pas tout à fait la même chose. Donc selon moi il est normal de consacrer plus d'énergie à la mise en place de la structure.

Harold: On va revenir un peu en arrière sur un point, toujours par rapport à l'implication des membres, le fait que vous ayez plusieurs types de coopérateurs qui sont actifs dans la gouvernance de l'entreprise, vous être une coopérative multi-parties prenantes. On a vu ici que les droits et les obligations des coopérateurs étaient différents, car ils n'ont pas la même nature. Je me demandais à quel degré les investisseurs financiers eux pouvaient aussi avoir un avis sur le fondement de la coopérative?

Benoît: Alors les coopérateurs financiers, il y en a deux types. D'une part ce sont des investisseurs publics, qui viennent avec une mission sociétale, leur mission c'est de soutenir le développement économique de la Région wallonne et ils trouvent que notre entreprise est un beau bras de levier pour la création de l'emploi et la création de l'activité économique. Donc ils ne viennent pas pour faire de l'argent, mais ils viennent pour identifier les besoins et voir comment aider pour que l'entreprise y parvienne. Et d'autre part, on a comme autres investisseurs financiers, avec qui on a un contact pour l'instant mais sans accord aboutis, ce

sont des partenaires stratégiques, des futurs clients, des utilisateurs de sucre. Nos agriculteurs sont des fournisseurs de matières premières, il serait logique dans le cadre d'une intégration verticale totale, d'avoir dans la même entreprise impliqués les fournisseurs, une unité de transformation et des clients. Donc dans la même entreprise on pourrait arriver à capter toute la valeur de la chaîne de transformation, de production, de valorisation. La difficulté c'est que ces utilisateurs de sucre sont au maximum dans une logique de concurrence et avec une rémunération la plus élevée possible et donc quand on leur dit que dans une coopérative agréée c'est limité à 6% de dividende, ils vous disent très vite qu'ils cherchent un retour sur investissement de 10 à 15%. Mais ce n'est pas le but de notre modèle, on cherche avant tout de la stabilité et de la durabilité et pas faire de bon coup financier. Il y a une série d'acteurs qui sont écartés à cause de ça. Et l'autre argument que l'on a souvent entendu, c'est que certains acteurs auraient du mal à s'afficher partie prenante d'un des producteurs de sucre quand ils doivent aller en acheter à d'autres ensuite.

Harold: Est-ce que vous désirez insister sur un point que vous avez mentionné durant l'interview?

Benoît: Il faut du temps et de l'énergie et être à l'écoute des gens, mais surtout baliser. Je crois que pour qu'une coopérative fonctionne bien, ça doit être une démocratie, mais une démocratie "dirigée", bien encadrée et il faut parfois être intransigeant, dur, et dire non, dire que telle chose va impliquer telle dérive, ou favoriser tel groupe par rapport à telle groupe, etc. Il faut avoir un rôle de gardien, mais surtout de pédagogue pour bien expliquer à des gens dont ce n'est pas le métier premier d'être investisseur, d'être gestionnaire d'entreprise.

Harold: Malgré le fait que vous n'êtes pas nécessairement encore totalement lancés, est ce qu'il y a des situations d'échec "classiques" que vous voulez éviter?

Benoît: Alors à éviter, oui, il y en a beaucoup et c'est pour ça qu'on a mis toutes ces balises en place. On veut éviter à tout prix que la coopérative dévie de son objectif social, donc qu'elle ne soit plus axée sur la rémunération du travail fourni par les agriculteurs, c'est-à-dire la production de betteraves. Et c'est pour cela qu'on a cadenassé et la gouvernance et la structure des fonds propres de manière à s'assurer que c'est toujours les agriculteurs qui contrôlent le système, le revers de la médaille pourrait être un mauvais encadrement et qu'à un moment donné les agriculteurs, comme leur but est que la betterave se paie le plus cher possible,

vident la société et ne lui laissent pas les moyens nécessaires pour investir et entretenir son outil de production.

Harold: Oui donc que les agriculteurs veuillent se rémunérer plus jusqu'à mettre en péril la coopérative ?

Benoît: Voilà, et donc petit à petit ils empêcheraient cette société d'être compétitive et justement de leur produire de manière durable ce revenu dont ils ont besoin. Donc c'est vraiment un équilibre entre les deux et c'est pour cela qu'on a fortement insisté dans notre schéma pour avoir à la fois des agriculteurs, des financiers et des publics et surtout des partenaires extérieurs, des indépendants qui ne représentent pas une tranche du capital. Cela permet d'apporter un autre point de vue que celui qui vient au conseil d'administration et qui défend l'ensemble de l'entreprise quand il a sa casquette d'administrateur, mais tout de même dans sa sensibilité il est d'abord un représentant d'une catégorie d'actionnaire, alors que l'administrateur indépendant pas.