

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES CONTRE LA « DÉSAGRICULTURISATION » DE LA FRANCE

Maryline Filippi

20/02/2026

Face aux nombreux défis auxquels le monde agricole fait face, les coopératives – qui rassemblent en France trois agriculteurs sur quatre et 70% de la production agricole – pourraient offrir un modèle alternatif, plus respectueux des personnes et de la planète et plus à même de garantir la souveraineté alimentaire du pays. C’est ce que montre Maryline Filippi, économiste, spécialiste de la coopération, dans cette nouvelle note, en collaboration avec **la Coopération agricole, qui s’inscrit dans le cadre des travaux de l’atelier Vivre en coopération. Ces organisations économiques, si elles sont souvent discrètes, n’en sont pas moins décisives pour la compétitivité et la durabilité de l’agriculture française.**

L'atelier Vivre en coopération

Face aux dérèglements profonds de nos sociétés et pour répondre positivement aux grandes urgences de l’époque, il existe un paradigme alternatif aussi civilisationnel qu’opérationnel, un geste que des millions de Français et d’habitants dans le monde pratiquent déjà au quotidien : la coopération. Pour faire le récit de cette alternative coopérative dans ses réalisations les plus concrètes, comme dans ses approches les plus idéologiques, la Fondation Jean-Jaurès et de grands acteurs coopératifs ont créé l’atelier « Vivre en coopération » animé par **Fatima Bellaredj, Jérôme Saddier, Amandine Clavaud, Timothée Duverger et Thierry Germain**. Au travers de notes, entretiens et débats, l’atelier racontera dans la durée contre quoi et pour qui la coopération peut être demain l’alternative majeure face à une société de la compétition que beaucoup défendent encore, et qui épuise dangereusement autant les êtres humains que la planète.

Les notes :

Contre le sport business, le sport en coopération, **Timothée Duverger**

Des crèches coopératives pour démarchandiser la petite enfance, **Lynda-May Azibi**

Données et coopération : des communs numériques face à l'accaparement, **Joël Gombin**

Des coopératives funéraires pour réhumaniser le deuil, **Isabelle Georges, Olivier Gallet, Lynda-May Azibi**

Contre l'essoufflement démocratique, la coopération au service de la ville, **Laurence Ruffin**

Contre la désindustrialisation, le modèle coopératif comme gage de notre souveraineté, **Fatima Bellaredj, Lynda-May Azibi**

Le premier podcast :

Contre la concentration des médias, la coopération comme levier d'indépendance, **Catherine André, Fatima Bellaredj, Claude Dorion, Stéphanie Lacaze, Thierry Germain**

Introduction

Créer de nouveaux leviers de valeur pour les agriculteurs, produire plus et mieux, répondre aux attentes de consommateurs de plus en plus exigeants, affronter la crise climatique, préserver le vivant, assurer la transmission des fermes, faire face à l'instabilité géopolitique, répondre au besoin légitime de la souveraineté alimentaire, etc. : face à ces défis, comment tenir ensemble ce qui se fragmente, c'est-à-dire les territoires, les métiers, les acteurs, les valeurs ? La coopération offre une réponse ancienne mais plus actuelle que jamais. « Vivre en coopération » permettrait de mettre au cœur du débat la préservation de l'environnement, la juste rémunération des agriculteurs et de nourrir la population pour un modèle de société plus équitable. La souveraineté alimentaire, oui, mais à quel prix ?

Les coopératives agricoles françaises qui rassemblent trois agriculteurs sur quatre et 70% de la production agricole¹ sont-elles à la hauteur de ces enjeux ? En quoi leur modèle d'entreprise serait-il « meilleur » ou plus respectueux des personnes et de la planète ?

Selon le Code rural et de la pêche maritime, « les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité² ». Elles constituent

« une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement³ ».

Un suicide d'agriculteur tous les deux jours⁴, le non-renouvellement des générations avec 60% des chefs d'exploitation susceptibles de partir à la retraite d'ici 2025⁵, la perte de la biodiversité, la pollution des eaux et des sols, les cancers, l'industrialisation des productions, le développement de groupes internationaux déconnectés de la base des producteurs, une logique de profit au détriment d'une juste rémunération des agriculteurs, le tout dans un environnement géopolitique chaotique, avec des accords commerciaux facilitant l'importation de produits moins chers et sans respecter les normes sanitaires françaises imposées aux producteurs français (accords du Mercosur), une balance commerciale déficitaire indiquant la dégradation des positions de marché, etc. : une longue liste de griefs, à l'encontre du modèle agricole, qui soulève la question de la pertinence du modèle des coopératives agricoles pour affronter ces défis et apporter des solutions. Quelle valeur aurait le modèle coopératif ? Le « vivre en coopération » est-il une utopie ou une dystopie ?

L'agriculture, hier citée en exemple pour la qualité de ses produits, la richesse de ses terroirs, la beauté de ses paysages et la compétitivité de son industrie agro-alimentaire, est en désamour avec la société qui continue en revanche d'affirmer sa solidarité vis-à-vis des agriculteurs. La crise liée à la pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine et la nouvelle donne du commerce mondial ont fait émerger une attente de plus en plus prégnante en matière de souveraineté alimentaire. Si l'on définit cette dernière comme « le maintien et le développement des capacités de la Nation à produire, à transformer et à distribuer les produits agricoles et alimentaires nécessaires à l'accès de l'ensemble de la population à une alimentation saine, et le soutien des capacités exportatrices contribuant à la sécurité alimentaire mondiale⁶ », on peut dès lors s'interroger sur la capacité des coopératives agricoles à répondre à ces exigences alors même que l'agriculture ne pèse plus qu'environ 1% du PIB national⁷. Elles sont en effet prises en étau entre des injonctions souvent contradictoires.

D'abord, la hausse des coûts de production (énergies, intrants, emplois, etc.) réduit encore les marges des agriculteurs, pressurant toujours leurs revenus déjà trop faibles. Pollution, restriction de l'eau et risques climatiques causent à leur tour des pertes de rendement agricole et fragilisent aussi les écosystèmes. Comment dès lors investir pour moderniser, maintenir les capacités productives et s'engager dans des pratiques agroécologiques vertueuses dans un contexte de changement climatique, de perte de la biodiversité et d'évolution des modes de consommation ? Car les écosystèmes agricoles rendent par ailleurs de nombreux services aux agriculteurs et à la

société – par exemple, ce sont eux qui stockent environ 47% du stock total de carbone dans les sols français.

Ensuite, les tensions géopolitiques au niveau international comme la prochaine Politique agricole commune (PAC) inscrivent les négociations dans une recomposition des rapports de force, illustrée par les accords du Mercosur, par la politique de l'administration Trump sur les règles tarifaires, mais aussi par la distorsion de concurrence avec l'importation de produits utilisant des pesticides interdits en France, quand les recompositions du commerce mondial signifient un basculement préjudiciable à toutes les filières françaises (céréales, vin, etc.).

Enfin, les questions de santé publique incriminent les industries alimentaires, responsables de la production de produits ultratransformés, trop salés, trop gras, trop sucrés. La distribution se concentre, construisant un goulot d'étranglement des filières en captant 80% des achats alimentaires⁸. Ainsi, la pression d'une alimentation à bas prix répond aux attentes des consommateurs dont la baisse du pouvoir d'achat rend critique une juste rémunération des producteurs. Car en bout de chaîne, le « consommateur-citoyen » est pris dans des tensions contradictoires, réclamant des produits locaux et bio mais cherchant à payer toujours moins cher. Il est ainsi nécessaire de conscientiser l'alimentation pour éviter d'opposer rémunération du producteur, alimentation choisie et respect de l'environnement.

Dès lors, pourquoi et comment entreprendre en coopératives ? Cela constituerait-il une solution durable ?

Curieusement, les temps des crises ont toujours favorisé le développement des coopératives, selon la citation attribuée à Charles Gide pour qui elles sont filles de la misère et de la nécessité⁹. Puisqu'elles sont porteuses des valeurs de coopération et de solidarité, l'union fait la force dans l'adversité. Conçues au cœur de la révolution industrielle par les équitables pionniers de Rochdale¹⁰, les coopératives ont pour vocation d'entreprendre démocratiquement en collectif. Elles soutiennent ainsi l'espoir de répondre aux besoins essentiels pour émanciper et non pour asservir, pour un bien-être collectif et non au seul profit de quelques-uns.

Les arguments en faveur du modèle coopératif sont nombreux et peuvent s'organiser autour de trois dimensions : exercice collectif de la gouvernance, ancrage territorial et partage de la valeur créée.

Premièrement, toutes les coopératives exercent leur prise de décision selon le principe démocratique d'« une personne égale une voix », quel que soit le montant d'engagement sur

activité. L'exercice de la gouvernance démocratique est donc le point critique de ces entreprises. On accuse parfois les grandes coopératives d'être devenues « des entreprises comme les autres » ; pourtant, seules les coopératives agricoles sont gérées à 100% par des agriculteurs. 80% des sièges sociaux des coopératives sont situés en milieu rural, attestant du maintien de la décision au plus près des exploitations. Les coopératives ont déployé de nombreuses innovations pour favoriser la bonne représentation de tous. Les assemblées de section, la diffusion d'informations préalables aux votes en assemblées générales sont autant d'exemples pour permettre l'exercice légitime du droit des associés coopérateurs. Ce dernier est régulièrement examiné par les réviseurs des coopératives, qui ne sont pas des commissaires aux comptes en charge de certifier les comptes, mais des personnes assermentées pour vérifier la bonne application des principes coopératifs. Leur gouvernance reste toujours en débat.

Deuxièmement, l'ancrage territorial des coopératives revêt différentes dimensions. D'abord, il se traduit par le maintien d'une activité agricole sur un territoire – y compris ceux fragilisés comme les territoires de montagne – en favorisant le renouvellement des générations, le soutien à l'installation, la modernisation des exploitations à travers le conseil agricole. Ensuite, il se concrétise par la mise en œuvre d'outils de collecte, de transformation et de distribution par une mutualisation des moyens au service de tous. Les coopératives sont les premiers investisseurs dans les espaces ruraux, employant des salariés et contribuant ainsi à la vitalité des territoires. Enfin, l'ancrage territorial traduit également le développement de savoir-faire dans des écosystèmes territoriaux impliquant les autres acteurs du territoire – entreprises conventionnelles, collectivités territoriales, citoyens dans des formes collectives – pour répondre aux besoins des territoires, permettre une accessibilité à l'alimentation, instaurer des filières durables ou des circuits courts pour la décarbonation.

Troisièmement, les coopératives exercent leur activité afin de créer de la valeur dans les filières et les territoires. Elles réalisent 116 milliards de chiffres d'affaires et emploient plus de 200 000 personnes, majoritairement en zone rurale¹¹. En raison de leur statut, non seulement elles redistribuent les bénéfices aux associés coopérateurs, mais, par le biais des réserves impartageables, elles consolident des outils pour pérenniser l'activité productive. Il s'agit donc d'entreprises investissant sur le long terme dans une logique de non-financiarisation. Elles sont impliquées dans la grande diversité des modèles de production agricole, du conventionnel au bio, des circuits courts de proximité aux marchés à l'international. La diversité de leurs activités, leurs marques coopératives, leurs innovations en génétique ou encore l'implication dans les technologies numériques attestent de leur dynamisme singulier et sont source de robustesse. Méconnues, elles sont pourtant actives sur tous les fronts.

« Vivre en coopération » mettrait au cœur du débat ce qui relie l'amont et l'aval, ce qui fait société, ce qui permet aux agriculteurs d'avoir un revenu rémunérateur et aux consommateurs de se nourrir sainement et qui préserve l'environnement et les territoires, afin de construire un avenir commun. Dans ce contexte, les coopératives agricoles apparaissent comme un levier stratégique et profondément structurant pour les territoires. En quoi et pourquoi les entreprises coopératives porteraient-elles une réponse pertinente et systémique aux grands défis ? Comment le modèle coopératif agricole peut-il y répondre et contribuer à « vivre en coopération » dans les territoires ?

Rappelons qu'en France, 2100 coopératives agricoles et 10 400 coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) représentent trois agriculteurs sur quatre, une marque alimentaire sur trois et près de 50% du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire français¹². Paradoxalement, ce poids économique et cette présence au sein des territoires coexistent avec une méconnaissance généralisée du modèle coopératif, de sa diversité et de sa modernité, car les coopératives agricoles demeurent présentes « de la fourche à la fourchette » en France.

Les coopératives agricoles ont fortement évolué depuis cinquante ans et se sont positionnées comme des acteurs incontournables des filières et des territoires. Si les coopératives de type TPE/PME représentent 93% des entreprises coopératives, on dénombre 144 entreprises de taille intermédiaire et 13 grands groupes coopératifs français (c'est-à-dire de plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires). Tout en restant « traditionnelles » car détenues par leurs associés coopérateurs engagés sur activité, elles masquent, derrière une unité juridique, une forte hétérogénéité organisationnelle et sectorielle. Cette dernière révèle leur grande adaptabilité, caractéristique centrale de la résilience coopérative.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Les coopératives agricoles françaises, actrices clés des transitions agricoles et territoriales

Le modèle coopératif reste trop souvent relégué hors du récit économique dominant, éclipsé par les entreprises capitalistiques et invisibilisé dans l'espace public. La coopérative, parce qu'elle ne

rémunère pas le capital mais l'activité, qu'elle ne se délocalise pas, peine à satisfaire les représentations médiatiques classiques de « la grande entreprise » performante. Pire, elle est parfois perçue comme située au cœur d'une tension croissante entre un amont agricole en mal de revenu et un aval agroalimentaire soumis à la pression permanente des prix. Dans ce contexte, les coopératives deviennent malgré elles le lieu où s'affrontent deux injonctions contradictoires : d'une part, accompagner les agriculteurs dans leurs investissements, leurs transitions et leurs risques et, d'autre part, fournir à des consommateurs et des distributeurs des produits toujours plus sûrs, plus différenciés et, surtout, moins chers.

Cette fracture, parfois instrumentalisée, ne dit pas la vérité du modèle coopératif qui, précisément, existe pour rééquilibrer les rapports de force, mutualiser les risques et maintenir la valeur dans les territoires. Loin d'être un vestige du passé, les coopératives agricoles constituent de fait des organisations économiques vitales, souvent discrètes, mais absolument décisives pour la compétitivité et la durabilité de l'agriculture française.

Les coopératives agricoles, levier incontournable de la compétitivité

Au cœur du projet coopératif se trouve un mécanisme économique puissant, trop rarement mis en avant : **la mutualisation**. Cette logique transforme une somme d'exploitations individuelles en un acteur collectif capable d'investir, de négocier et d'innover à des niveaux inaccessibles à un agriculteur isolé.

La compétitivité des coopératives repose d'abord sur **la mutualisation des achats**. En regroupant leurs besoins (intrants et autres services), les coopératives permettent aux associés d'accéder à des prix négociés, des services techniques et une sécurisation des approvisionnements. Elle se traduit aussi dans la mutualisation des outils industriels afin de transformer pour mieux valoriser les productions des associés. La plupart des coopératives agricoles ont développé des outils de transformation que jamais un agriculteur seul n'aurait pu financer : malteries, laiteries, abattoirs, conserveries, unités de méthanisation, etc. Dès lors, l'effet clé réside dans la transformation collective qui capte davantage de valeur ajoutée et permet une meilleure valorisation de la production agricole. C'est la seule façon pour les agriculteurs de garder la main sur des outils industriels qui leur auraient totalement échappé. Grâce aux coopératives agricoles, 55% de la collecte de lait français et 45% de la transformation du lait restent aux mains des agriculteurs. Elle s'exerce aussi dans l'activité de logistique et de mise en marché. Les coopératives assurent différentes activités comme le transport, le stockage, la contractualisation, l'export, et parfois même la distribution. Dans le secteur des céréales, 70% de la collecte française est effectuée par des coopératives¹³.

Mais elle se retrouve également de façon plus invisible dans **la mutualisation de la recherche et du développement (R&D) et de l'innovation**. Certaines innovations majeures en agriculture ont été développées ou diffusées par des coopératives comme dans la sélection variétale (biotechnologies, programmes maïs et blé *via* Limagrain), de nouvelles pratiques d'élevage (groupes techniques coopératifs bovins et laitiers) dans la transition agroécologique (démarches à haute valeur environnementale (HVE), bas carbone, digitalisation des troupeaux, outils d'aides à la décision (OAD) pour les agriculteurs) mais également dans la méthanisation et énergies renouvelables (**AgriEnergies**). À titre d'exemple, le groupe coopératif Limagrain, quatrième semencier mondial, se pose ainsi comme un acteur stratégique de la souveraineté alimentaire française. Sans mutualisation, ce niveau de R&D serait impossible.

La compétitivité des coopératives s'inscrit aussi dans **le renforcement du pouvoir de négociation** afin de rechercher le rééquilibrage dans les chaînes de valeur. Dans les filières où la grande distribution exerce une pression continue, les coopératives agricoles constituent souvent le seul contre-poids capable de défendre le prix retour aux producteurs. Elles permettent en effet de négocier des volumes significatifs, de peser dans les discussions interprofessionnelles, d'accéder à des marchés premium (bio, label rouge, appellation d'origine protégée (AOP), alimentation infantile) et de sécuriser des contrats pluriannuels (exemple filière lait infantile Sodiaal-Yoplait-Bel). Dans plusieurs filières stratégiques comme le blé ou le sucre, les coopératives restent souvent les seules organisations capables de protéger les agriculteurs contre la volatilité des marchés et la pression des prix.

Parce qu'elles ne rémunèrent pas d'actionnaires, qu'elles n'affichent pas de dividendes et qu'elles réinvestissent leurs excédents, **les coopératives agricoles sont peu visibles dans l'économie médiatique, mais leur contribution à la compétitivité agricole française et à la sécurité alimentaire est bien réelle**. Les coopératives jouent un rôle dans la sécurisation des approvisionnements et la stabilité des filières. En période de crises climatiques, sanitaires ou géopolitiques, leur organisation collective est à même de garantir la continuité de la production, la fiabilité de la collecte et la mise à disposition de produits alimentaires essentiels. Elles constituent, au sens littéral, les leviers industriels et économiques importants de l'agriculture française. Ce rôle essentiel explique pourquoi les coopératives agricoles demeurent des acteurs incontournables de souveraineté, capables de soutenir les agriculteurs dans les transitions écologiques et de maintenir une activité économique forte dans les territoires ruraux.

Les coopératives agricoles jouent un rôle social et territorial structurant

Si les coopératives agricoles sont analysées à travers le prisme économique, leur puissance, moins

spectaculaire mais profondément structurante, réside également dans leur rôle social et territorial. Elles constituent **des infrastructures résilientes, des acteurs d'aménagement du territoire, et parfois même des filets de sécurité socio-économiques en zones non urbaines.**

Dans un contexte où les territoires ruraux font face à des défis démographiques, économiques et sociaux majeurs, les coopératives agricoles apparaissent souvent comme des acteurs essentiels du maintien de l'activité, de l'emploi et de la cohésion locale.

D'une part, **elles ont un ancrage local fort** qui est lisible à travers les emplois directs, indirects et induits, les services rendus et le maintien du tissu agricole en zones rurales. Les coopératives agricoles sont des employeurs de premier plan dans les zones rurales. 80% de sièges sociaux sont situés en zone péri-urbaine ou rurale pour les coopératives de taille modeste comme pour les grands groupes¹⁴, à l'exception des groupes Invivo et Sodial localisés à Paris. Elles offrent un levier majeur de renouvellement des générations et d'installation des jeunes, un rôle crucial et sans doute des plus méconnus dans leur capacité à accompagner les jeunes agriculteurs.

D'autre part, **elles fournissent des services de proximité indispensables aux associés et aux communautés.** Les coopératives proposent aux agriculteurs un ensemble de services techniques, économiques et logistiques qui seraient, sans elles, inaccessibles ou beaucoup plus coûteux. L'exemple des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) révèlent l'importance des formes coopératives pour partager un matériel onéreux. Ces services, souvent invisibles pour le grand public, constituent pourtant des amortisseurs de risque et des vecteurs de compétitivité territoriale. Elles génèrent des externalités sociales positives *via* un soutien aux communautés rurales. Par exemple, les coopératives viticoles participent à l'entretien du paysage, à la lutte contre les incendies, à la promotion touristique et au maintien de savoir-faire ancestraux.

Ainsi, le rôle social et territorial des coopératives n'est pas un supplément d'âme : c'est leur raison d'être, inscrite dans leur modèle et matérialisée par leurs choix de localisation, leurs investissements collectifs et les services qu'elles apportent. Les coopératives agricoles sont, de fait, des biens communs territoriaux, des organisations démocratiques, non délocalisables, qui concourent chaque jour au maintien de la vie rurale, à la sécurité alimentaire, au renouvellement des générations et à la cohésion sociale. Elles sont un facteur effectif de cohésion territoriale et de résilience rurale.

Les coopératives agricoles, actrices majeures des transitions

Longtemps perçues comme de simples opératrices techniques des filières agricoles, les coopératives sont aujourd'hui **des leviers puissants de transition agroécologique, de**

transformation numérique et d'innovation territoriale.

Les coopératives jouent un rôle déterminant dans la diffusion des pratiques durables auprès de milliers d'agriculteurs, la mise en place de **filières qualité**, souvent structurées autour de cahiers des charges environnementaux (par exemple la Nouvelle Agriculture, Bleu-Blanc-Cœur), l'accès à des programmes de **certification** (Agriconfiance, HVE, bio, bas carbone, bien-être animal...) et l'expérimentation de **nouvelles pratiques** (agriculture de précision, biocontrôle, agroforesterie).

Ces entreprises dynamiques combinent innovations organisationnelles et technologiques dans les différentes filières agricoles. Leur rôle environnemental et innovant dépasse la simple conformité réglementaire. Elles constituent de véritables **opérateurs territoriaux des transitions**, capables de mutualiser les risques accrus du fait des changements de pratiques, de diffuser les innovations, de structurer des filières responsables et d'accompagner les agriculteurs dans les transformations à venir. Dans un monde agricole en tension, les coopératives apparaissent ainsi comme des « **bâtisseuses patientes de futurs durables** », articulant attentes citoyennes, impératifs environnementaux et réalités économiques.

Une résilience qui traduit leur adaptabilité mais révèle aussi leurs fragilités

Fragilisées par des processus économiques et une concurrence déloyale avec des distorsions réglementaires (comme les accords du Mercosur ou la politique commerciale de Donald Trump) et des pressions de la grande distribution, les coopératives agricoles subissent des tensions qui mettent à mal leurs modèles avec les crises de leurs filières. Le risque de dilution du projet coopératif dans des logiques industrielles s'avère parfois réel.

Les tensions entre compétitivité et idéal coopératif met leur modèle sous contraintes

Si le développement des coopératives agricoles françaises a été spectaculaire, **comment préserver l'idéal coopératif dans des organisations qui se complexifient pour s'approcher des entreprises de capitaux ?**

La croissance, les fusions-rapprochements et la diversification d'activités questionnent **la participation des associés coopérateurs aux processus de décision**. Cet accroissement de la taille des coopératives et de leur complexité est source de tensions, voire donne naissance à

un sentiment distanciation et de perte de pouvoir, accentué par la technicité croissante des métiers (finance, marchés internationaux, R&D) ; l'importance stratégique des filiales ; la rareté des échanges directs entre dirigeants et terrain ; la distance perçue entre le siège social et les exploitations agricoles. Aussi, cela contraint les coopératives et leurs associés d'une part à se professionnaliser et d'autre part à continuellement questionner leur modèle de gouvernance.

La professionnalisation de la gestion reste un impératif ambigu, tant la transparence et la répartition de la valeur demeurent centrales pour les associés coopérateurs. Si la professionnalisation du management s'avère de plus en plus indispensable afin de permettre aux coopératives d'affronter les marchés internationaux, d'innover, de maîtriser les risques financiers et industriels, celle-ci peut être interprétée comme une prise de distance vis-à-vis du projet coopératif originel, voire une perte de la maîtrise des associés coopérateurs au profit de leurs salariés. Le défi n'est pas la professionnalisation en soi, mais sa **compatibilité avec une gouvernance accessible et un récit partagé par les associés coopérateurs**.

La gouvernance est l'un des – ou le – nœuds critiques du modèle coopératif contemporain. Si la croissance par rapprochements est confrontée à l'exercice du pouvoir coopératif, ce qui a fait la force du modèle avec la participation directe des agriculteurs peut devenir un point de fragilité lorsque les organisations atteignent une taille critique ou une organisation trop complexe. L'absence d'engagement de certains associés coopérateurs, la non-participation à la décision démocratique ne traduisent pas toujours un désintérêt. Il peut résulter de plusieurs facteurs : le manque de disponibilité lié à la plus grande taille des exploitations et à la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une insuffisante accessibilité de l'information et une difficulté à se projeter dans des enjeux devenus très techniques. Il en résulte un risque de **concentration du pouvoir interne**, faisant peser la gouvernance sur quelques individus très investis.

Les coopératives menacées dans leurs missions

La coopération agricole porte aujourd'hui l'un des défis majeurs des filières agroalimentaires, celui de **réconcilier l'amont agricole et l'aval industriel**, dans un contexte où les tensions sur les prix, les attentes sociétales contradictoires et la désindustrialisation pèsent sur l'ensemble des chaînes de valeur. Cette mission n'est pas nouvelle, mais elle prend une intensité inédite sous l'effet de trois dynamiques : la réindustrialisation, la souveraineté alimentaire et la transition écologique.

Les coopératives ont historiquement construit les infrastructures industrielles qui permettent de valoriser les productions agricoles : moulins, malteries, laiteries, sucreries, abattoirs,

conserveries... Elles assurent ainsi un rôle clé de **chaînon manquant** entre l'exploitation agricole et le produit fini, là où d'autres acteurs se sont retirés ou ont délocalisé. Dans un contexte de réindustrialisation, les coopératives apparaissent comme **les investisseurs les plus constants, les plus stables et les plus territorialisés**. Les filières animales sont emblématiques du besoin de répondre à la décapitalisation des élevages, à leur modernisation et à l'organisation collective et structuration des filières. Les coopératives agricoles représentent **le premier investisseur privé dans les territoires ruraux** : modernisation d'usines, créations de stations de semences, plateformes logistiques, unités de méthanisation, silos, ateliers de transformation. Ces investissements sont souvent réalisés **sans délocalisation possible** mais peuvent aussi, par manque de renouvellement, devenir peu ou moins rentables. Là où des entreprises capitalistiques peuvent fermer un site pour optimiser leur profit, une coopérative cherche au contraire à **pérenniser l'outil** pour maintenir la valeur sur le territoire et sécuriser les débouchés des agriculteurs. Cette stabilité constitue un atout majeur pour la réindustrialisation à condition qu'elle puisse ancrer les filières dans la durée, garantir les volumes agricoles et sécuriser l'emploi local.

Face aux tensions contemporaines, un mouvement d'innovation institutionnelle émerge : celui de l'évolution des formes des coopératives agricoles et de leurs structures juridiques. Bien qu'encore considérées comme marginales, elles ouvrent la voie pour reconsidérer les liens entre modèles agricoles et société. Certaines coopératives agricoles préfèrent adopter un statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) pour se transformer en **coopératives territoriales multi-acteurs**, réunissant agriculteurs, collectivités et entreprises conventionnelles ou citoyens. Elles partagent de fait la propriété et la gouvernance entre différentes parties prenantes, cherchant à réinventer le modèle coopératif.

Conclusion

Les coopératives agricoles représentent l'un des rares modèles capables de concilier performance économique et justice distributive, d'articuler production, transformation et alimentation, de maintenir et de créer de la valeur ajoutée dans les territoires, d'accompagner les transitions autant à l'amont agricole qu'à l'aval au niveau industriel.

Si l'on veut préserver une souveraineté alimentaire durable, démocratique et territorialisée, la coopération n'est pas une option, c'est un projet de société. **Il s'agit un modèle puissant, exigeant mais défié, appelant de nouvelles règles du jeu.**

Les coopératives agricoles sont confrontées à un double défi : celui de préserver **leur ADN démocratique** tout en assumant les **impératifs économiques** qui s'imposent à des entreprises

compétitives, quelle que soit leur taille. Les tensions entre gouvernance et identité coopérative ne sont pas des signes d'échec, mais les effets naturels d'un modèle particulier exigeant. Ces tensions appellent à **un renforcement de la pédagogie économique, de la démocratie interne et de la transparence**, conditions indispensables pour maintenir la cohésion du collectif coopératif. Pour autant, les coopératives agricoles ne pourront réussir leur pari démocratique qu'à condition d'avoir un accompagnement adapté de la part des pouvoirs publics. Cela nécessitera également de renouveler le pacte social démocratique avec les consommateurs et la population.

« Vivre en coopération » avec les coopératives agricoles pose avec acuité un choix de société, celui de ses agricultures, de la souveraineté alimentaire et de son environnement pour nourrir le plus grand nombre. Les coopératives agricoles apparaissent comme **un modèle d'entreprise durable, robuste et reproductible**, précisément parce qu'elles articulent deux logiques souvent opposées : celle de la rationalité économique des marchés et celle des valeurs de solidarité, de démocratie et de non-spéculation. C'est un modèle spécifique, parfois en tension, mais **fécond**, qui a démontré sa résilience et son utilité sociale.

Pour renforcer ce modèle et le préparer à l'avenir, trois leviers doivent être consolidés. **Le premier consiste à aligner les pratiques sur les valeurs coopératives, questionner l'enjeu de la régulation et de gouvernance. Le second serait faire connaître et reconnaître les coopératives pour réconcilier consommateurs-citoyens et acteurs publics**, ce qui passe par l'affirmation d'un soutien systémique. L'objectif est de faire émerger une « **préférence coopérative** » auprès des consommateurs comme auprès des politiques publiques locales. Enfin, dernier levier, la coopération agricole ne peut être pensée seulement comme un modèle sectoriel d'entreprises. Elle offre un **laboratoire d'innovation sociale, organisationnelle** et territoriale pour relever les défis contemporains liés à la résilience économique, les transitions agroécologiques, énergétique et numérique, la souveraineté alimentaire et la démocratie dans l'économie.

La force du modèle coopératif n'est pas seulement dans ce qu'il est, mais dans ce qu'il permet : une économie plus juste, plus responsable, plus territoriale et plus durable.

1. Voir les chiffres clés du [rapport d'activité 2025](#) de la Coopération agricole.
2. Voir le [Code rural et de la pêche maritime](#).
3. Voir le site de l'[International Cooperative Alliance](#) (ICA).
4. Virginie le Bris Fontier, « [Mal-être au champ : pourquoi les agriculteurs sont-ils plus à risque de suicide ?](#) », The Conversation, 3 décembre 2025.
5. « [Renouveler les générations](#) », Inrae, 6 mars 2025.
6. [Loi n° 2025-268 du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture](#).

7. Sébastien Abis, « [Salon de l'agriculture : vitrine politique ou test de compétitivité](#) », Iris, 29 janvier 2026.
8. Les hypermarchés et supermarchés représentent 67,5% des achats captés avec près de neuf foyers sur dix qui y font leurs courses chaque semaine. Voir les sources de [FranceAgriMer](#).
9. Charles Gide, « L'association a toujours été le résultat de la souffrance, de la misère et de la faiblesse », [Cours au Collège de France, 8. Les associations coopératives agricoles, Cours sur la coopération](#), décembre 1924, p. 11.
10. En 1844, les ouvriers fondent [le mouvement coopératif moderne](#) en Angleterre pour permettre d'acquérir des denrées alimentaires en définissant les principes coopératifs qui guident la formation des coopératives.
11. Voir les chiffres clés du [rapport d'activité 2025](#) de la Coopération agricole.
12. Voir les chiffres clés du [rapport d'activité 2025](#) de la Coopération agricole.
13. Voir les chiffres clés du [rapport d'activité 2025](#) de la Coopération agricole.
14. Panorama des entreprises coopératives édition 2026, [Coop Fr](#).