

**Appendix 7: Interview Transcript of Michel Tillieut – Administrateur – Färm.LLN
SCRL – 26 juin 2019**

Harold: Voilà alors ma première question : serait-il possible de commencer par expliquer un peu le fonctionnement de la coopérative et votre place dedans ?

Michel: Chez Färm Louvain-la-Neuve, je vais peut-être commencer par la structure de l'investissement, en gros c'est 1 million d'investissements qu'on a financé avec 55% sur fonds propres et 45% venant de prêts bancaires. En fait c'est la conjonction de deux projets, il y avait les financiers avec le levier Olivier Van Cauwelaert qui avait envie de créer quelque chose. Alors lui et Färm central et Florence la gérante se sont mis à trois et ont rassemblé 400 000 euros, et donc les banquiers ont dit qu'ils étaient prêts à payer le reste.

En 2003 une ancienne coopérative de type "superette" a dû fermer ses portes à cause de l'esplanade, car la concurrence des prix avec le Delhaize n'était pas possible. La coopérative ne pouvait pas justifier des prix supérieurs.

Harold: Surtout qu'à l'époque le bio n'était pas encore présent...

Michel: Oui, les consommateurs ne cherchaient pas encore du bio bien que ce soit un argument de qualité pour des prix supérieurs, on n'arrivait pas à se différencier. Nous avions 7 salariés alors il fallait au moins licencier 4 personnes pour continuer, mais on n'a pas voulu le faire.

Et donc au total ça fait 350 personnes qui ont apporté 25 euros chacune, donc les coopérateurs ont un poids significatif. Färm Store la société mère, avait prévu que par tranche de 10% on ajoute un Administrateur des consommateurs. Les administrateurs actuels ont demandé une augmentation de capital, car on voit toute une série personne à Louvain-la-Neuve qui veulent que ça marche.

Harold: Et vous-même en tant qu'administrateur de la coopérative quelle est votre interaction avec les coopérateurs et la direction de Färm et vos tâches journalières ?

Michel: La première chose c'est de faire le lien entre les 350 coopérateurs et le management. Les coopérateurs au conseil d'administration ne sont pas rémunérés, on organise des activités d'animation ou on fait cela également à titre bénévole, souvent ce sont nos coopérateurs qui tiennent nos stands lors d'évènements. Mais il ne faut pas que les bénévoles marchent sur les pieds des salariés. Les coopérateurs qui vont aller ranger les bouteilles de vin dans les rayons,

car ils aiment bien, c'est dangereux, car s'il y a une inspection du travail, cela peut poser de gros problèmes. Donc on ne peut pas légalement directement impliquer nos coopérateurs dans le magasin. Mais si on veut créer un potager extérieur qui n'aura rien à voir avec le business, ils pourront y travailler. Donc je recueille les souhaits ou les critiques pour faire le trait d'union entre les coopérateurs et le management.

Cette année je ne suis pas satisfait de la communication réalisée. C'est de la communication sur pourquoi on est une coopérative, expliquer par exemple ce que font nos fournisseurs, quelle est la structure d'un prix, lorsque l'on vend un produit 100 euros qu'est-ce qui revient à la coopérative et qu'est-ce qui revient au grossiste. Pourquoi a-t-on choisi un tel produit et pas un autre. Expliquer la charte des produits. On a été un peu surchargé donc on n'a pas assez travaillé le dessus comparé à la première année en 2018. Mais on est en train de faire les comptes et on prévoit de déjà être en équilibre cette année. Les comptes seront vérifiés la semaine prochaine au conseil d'administration, mais normalement il faut au moins trois ans donc c'est positif. Mais le management qui a nez sur le guidon a plutôt tendance à voir ce qui ne va pas donc ici ce sera plutôt une bonne chose pour les rassurer. La seule chose pour l'instant c'est la boucherie dont on n'est pas satisfait. Alors encore une petite chose, Marc Lacroix est en train de faire une analyse auprès de nos 4000 clients par semaine afin de connaître la tendance de fréquentation de nos 350 coopérateurs et également de comprendre pourquoi ceux qui ne sont pas coopérateurs ne le deviennent pas ? Les coopérateurs n'aspiraient pas nécessairement à avoir un retour financier, mais plutôt à avoir un magasin qui leur offre des services et qui fasse autrement. Moi de mon côté par exemple j'ai un peu travaillé pour la restructuration du rayon vin, je trouvais qu'il y avait beaucoup trop de choix et qu'on s'y perdait, je pense qu'ils ont pris à l'époque tout ce qui était disponible en termes de bio. Avec Stéphane Charlier l'administrateur délégué, on a pratiquement divisé par deux le nombre de références. Et le chiffre d'affaires au niveau du vin a explosé en doublant, ce qui nous a prouvé qu'il ne faut pas "trop" de choix. Et nous avons le même problème avec les bières certaines sont très intéressantes venant de coopératives ou de petites structures que l'on ne retrouve pas partout, mais je trouve que les grands n'ont pas besoin de nous et on devrait restreindre la gamme également. Donc notre but c'est de rendre service, avec une gamme raisonnable, mais maintenant si quelqu'un est un vrai amateur il ne viendra pas dans ce genre de magasin, mais plutôt dans un beer shop comme il y a à quelques mètres de chez nous. Il faudrait également que l'on réfléchisse à comment couvrir le besoin en termes de poisson, ce n'est pas évident, on a pensé peut-être faire un jour par semaine, tout cela est en réflexion. On

a également un point de réflexion qui nous vient des consommateurs où il y aurait une demande de livraison pour les personnes à mobilité réduite. Mais alors il nous faudrait des jobistes, mais alors on devrait avoir des moments fixes de livraison sinon cela coûterait trop cher.

Harold: Et pour ce genre de problématiques, est-ce que vous créez des sortes de tables de réflexion avec vos coopérateurs pour les impliquer dans vos décisions?

Michel: Oui voilà, mais c'est là que par manque de temps on n'a pas fait assez je trouve cette année. Mais eux aussi proposent d'eux-mêmes des projets, mais on doit voir la faisabilité du projet après. Comme pour le projet des livraisons à domicile, ce n'est pas possible de le faire faire par nos employés actuels, on a déjà de très grosses journées certains jours avec près de 1000 clients, le soir ils sont épuisés. Il faudrait donc payer un student pour ça. Même chose, notre pâtissier, il manque de temps pour faire ce qu'il fait.

Harold: Et pour la viande qu'est-ce qui ne se passe pas bien avec la boucherie?

Michel: C'est le même genre de problème, pour l'instant c'est la ferme des noyers qui s'occupe de la boucherie, mais il n'a jamais vraiment cru au projet. Ce qui fait qu'il est dépassé maintenant avec la demande que nous avons et il manque d'esprit entrepreneurial pour engager un nouveau boucher pour venir s'occuper de la boucherie ici à la coopérative. Donc lui s'arrête et veut concentrer son activité à la ferme. Mais voilà ça ne va pas ce n'était pas dans l'esprit du contrat. Mais donc quand tu me demandes mon rôle en tant qu'administrateur, ici c'est un bon exemple, mon rôle est d'explorer les solutions et de les présenter au management par la suite.

Harold: Dans l'assemblée générale ou le conseil d'administration est-ce que les coopérateurs ont directement un droit de vote ?

Michel: Pour nommer les administrateurs, ce sont les 350 coopérateurs qui se réunissent et qui proposent une personne qu'ils estiment apte à prendre cette fonction. C'est donc Marc Lacroix et moi-même qui avons été choisis. Tandis qu'à l'assemblée générale, ce sont les 350 coopérateurs plus Olivier Van Cauwelaert qui représentent le financier, Färm et également Florence la gérante. Donc cela n'est pas nécessairement plus de personnes, mais eux ont quand même mis 400 000 euros. Mais nous appliquons la règle d'une part = une voix. C'est

pour ça que l'on fait une réunion en deux temps, avec ce que l'on appelle le collège des sympathisants.

Harold: Les financiers ont quoi comme part exactement ?

Michel: Alors il y a des parts pour les investisseurs financiers, pour le management, pour les collaborateurs pour les fournisseurs et pour les coopérateurs.

Harold: Au niveau de la participation de chacune des parties prenantes, est-ce que vous avez des mécanismes d'implication différents ? Par exemple pour le vote ?

Michel: Alors on vote rarement. On a voté une fois pour la valorisation des parts lorsque l'on a fait une augmentation de capital et que l'on a donc rouvert pour des nouvelles parts. La nouvelle valorisation votée est arrivée à des parts de 29, mais c'est principalement la décision des financiers.

Harold: Oui donc ça peut être un peu un souci que les financiers aient autant de poids dans la décision ?

Michel: Je vais un peu t'expliquer la genèse. Donc Olivier Van Cauwelaert a pris l'initiative de ce projet et d'autres comme moi avions en rêve ce projet. Tu connais peut-être Agricover à Gembloux ?

Harold: Oui, très bien.

Michel: C'est plutôt une coopérative de producteurs avec des consommateurs. Nous étions plutôt sur ce genre de projet au départ, mais cela ne s'est pas fait, entre autres parce que je n'avais pas le temps à l'époque, mais aussi eux n'avaient pas les moyens de gérer deux sites donc on devait nous trouver quelqu'un. Mais il restait un problème financier encore. Les banquiers sont devenus beaucoup plus durs qu'avant, avant il ne fallait pas autant de garanties. Donc Oliver avait fait le max d'effort avec ces 400 000 euros qu'il avait collecté, les banquiers étaient prêts à lui donner 60%, ensuite avec les coopérateurs en plus cela améliorerait les taux d'intérêts, mais entre guillemets, il n'avait pas nécessairement besoin de nous dans ce projet. Donc il faut aussi respecter cela.

Harold: Je vois. Et est-ce que vous avez des exemples de mécanismes d'implication des coopérateurs qui fonctionnent mieux ?

Michel: Alors je vais prendre l'exemple d'une coopérative qui pour moi fait cela mieux que nous et dont on devrait s'inspirer, Crédal. Malgré presque 3000 coopérateurs, la communication devient lourde, mais c'est structuré, car il y a une personne qui s'en charge à plein temps.

Harold: Donc vous pensez à l'avenir que vous devriez avoir chez Färm quelqu'un qui s'occupe de toute la vie coopérative ?

Michel: Oui, je pense que c'est important pour faire ça mieux. Mais le gros problème reste le nombre trop important de coopérateurs au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Pour ça on peut prendre un bon exemple de coopérative, la CoBT, qui a su réduire cette masse de coopérateurs en faisant élire des délégués dans différentes régions qui eux ensuite représentent et élisent les administrateurs pour ces coopérateurs au niveau des instances supérieures de la coopérative afin d'avoir des débats plus intelligents. Donc l'assemblée générale est composée de tous les membres, mais pas le conseil d'administration. Mais là il s'agit plutôt de présenter des chiffres et non de faire un débat d'idée.

Justement dans ce modèle de la CoBT il y a un avantage pour beaucoup de coopérateurs qui habitent loin des lieux de rassemblement de la coopérative, car ils ne doivent pas nécessairement se déplacer, car les délégués prennent en charge les décisions et ensuite transmettent l'information vers les betteraviers.

Harold: Chez Färm comment est-ce que vous donnez la parole à vos coopérateurs ?

Michel: Justement pour le moment on rame.

Harold: Et est-ce que vous avez des idées de mécanismes que vous désirez mettre en place à l'avenir ?

Michel: Oh oui l'année prochaine, il faut mettre un peu de moyens humains et financiers, avoir un site Web et réaliser une newsletter pour la communication et informer les gens et répondre aux questions. C'est un état d'esprit ou on ne doit surtout pas exclure des personnes.

Harold: Oui, la coopérative c'est surtout un état d'esprit qui plaît, car ces personnes se sentent mieux impliquées dans le projet.

Michel: Et je pense à un autre point important... A l'origine on a prévu des parts étudiants, mais on n'a pas prévu par exemple que des cercles allaient prendre des parts comme le Sumer,

une filiale du cercle Agro. On donc dû se demander ce qu'on allait faire pour leur part. Est-ce qu'on considère qu'ils ne doivent payer que 25 euros comme les étudiants ? Donc on les a acceptés parce qu'ils étaient volontaires. Mais attention je pense que c'est bien que tous les étudiants qui sont clients chez nous ne soient pas tous coopérateurs, car nous avons l'obligation de leur transmettre certaines informations ou pour les informer et donc de suivre leurs adresses. On ne peut pas dire "ah mais on ne sait pas où ils sont maintenant". Par exemple chez Cera il y a une équipe de 3 ou 4 personnes qui ne s'occupent que de cela.

Harold: Pour la vie coopérative, vous voulez dire ?

Michel: Non pas de la vie coopérative, mais juste pour gérer les fichiers des 400 000 membres de la coopérative: les décès, les changements d'adresses, les rachats, etc.

Harold: Oui, mais c'est important, car plus ils sont informés plus ils auront envie de rester impliqués.

Michel: Oui!

Harold: Est-ce que vous voulez revenir sur quelque chose que vous ayez déjà dit ou sur l'implication des membres chez Färm, ou encore quelque chose qui a mal fonctionné ?

Michel: Alors ce qui a mal fonctionné c'est par manque de ressources en termes de communication avec nos membres, que ce soit le sous la forme de Newsletters. Mais donc il nous faudrait de l'aide, mais ce serait quelqu'un qui s'occuperait du fichier des coopérateurs aussi évidemment. Si on se trouve bien en équilibre cette année-ci, je compte demander un budget pour cela. Alors il y plusieurs formules possibles, par exemple des étudiants en communication ou d'autres doués en site Web qui pourrait travailler à temps partiel. Donc un étudiant jobiste qui fait cela en dehors de ses périodes d'examens qui ferait 5 à 6 numéros sur l'année et un autre qui entretiendrait le site Web ça ne devrait pas être très compliqué.

Harold: Oui, mais ça reste très important à notre époque.

Michel: Oui, mais par contre pour les réseaux sociaux je pense que l'on ne doit pas tomber dans l'excès et devoir répondre dans la minute, de même on devrait créer un blog pour que les coopérateurs interagissent entre eux et avec nous et avoir un jobiste qui regarde ce qui lui semble utile de répondre ? Mais je pense que cela peut comporter également des risques, car

la personne en charge du listing des coopérateurs ne doit pas l'employer à d'autres fins personnelles.

Harold: Oui c'est vrai, ça vous est déjà arrivé ?

Michel: Oui pas chez Färm, mais dans une autre structure où je suis président, on a eu un consultant forestier qui s'est porté volontaire pour s'occuper du fichier, mais c'était pour pomper les personnes qui avaient des forêts en fait. Donc ce qui serait intéressant ce serait quelqu'un en gestion, un futur manager qui n'y verrait pas d'autre intérêt.

Harold: Oui je comprends.

Michel: Bien, nous allons devoir nous arrêter car j'ai un autre rendez-vous maintenant.

Harold: Parfait, encore un grand merci pour votre réponse si rapide!