



HAL
open science

La place des coopératives agricoles dans les filières et les territoires

Pierre Triboulet

► **To cite this version:**

Pierre Triboulet. La place des coopératives agricoles dans les filières et les territoires. Mondes sociaux, 2015, Novembre, 6 p. hal-01607219

HAL Id: hal-01607219

<https://hal.science/hal-01607219v1>

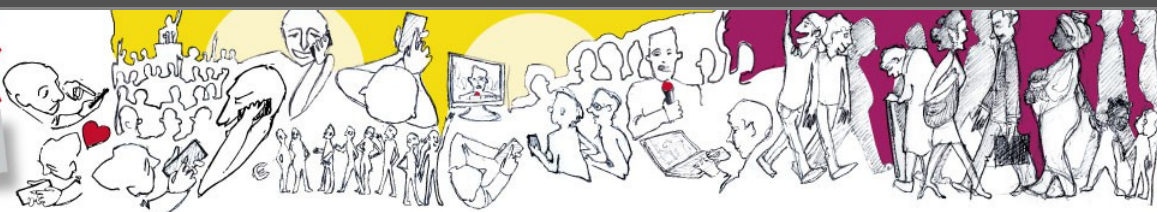
Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License



DEUX OU TROIS CHOSES SUR...

LA PLACE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DANS LES FILIÈRES ET LES TERRITOIRES

16/11/2015 | PIERRE TRIBOULET | LAISSER UN COMMENTAIRE



CC Wikimedia Commons Eigenes Werk

Piliers institutionnels visant à consolider économiquement le modèle d'exploitation agricole familiale promu après la Seconde guerre mondiale, les [coopératives agricoles](#) ont largement contribué à la modernisation du secteur. S'inscrivant dans le prolongement des activités de leurs adhérents-agriculteurs, elles ont progressivement affirmé leur place

dans les filières et les territoires, revendiquant une part de marché de 40% dans l'agro-alimentaire.

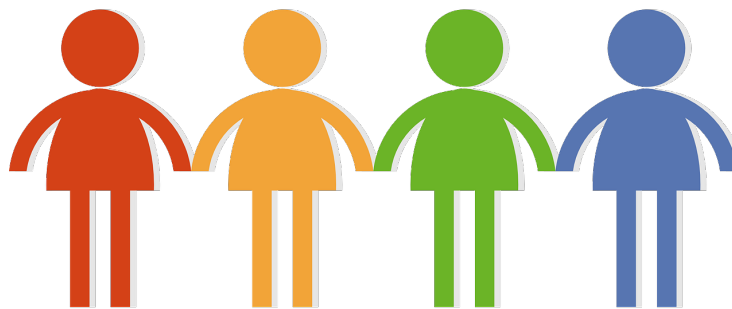
Elles se sont pour cela développées sous forme de [groupes coopératifs](#) en multipliant les opérations de fusion-acquisition. Ces regroupements motivés par la recherche d'une taille critique soulèvent la question de la spécificité des coopératives face aux grands groupes privés auxquels elles se confrontent. Les [principes coopératifs](#) ne se diluent-ils pas au nom de la compétitivité économique ? Qu'en est-il du lien avec l'adhérent-agriculteur ?

Les interrogations sur la place qu'elles occupent s'inscrivent dans un contexte qui a fortement évolué : d'abord, parce que l'exigence environnementale a remis en cause le modèle de production agricole avec le recours intensif aux intrants de synthèse (pesticides, engrais...) et la spécialisation croissante des cultures ; ensuite, car les exploitations sont plus grandes, moins nombreuses et avec des agriculteurs souvent plus individualistes ; enfin, les dimensions sociales et économiques de l'agriculture ont largement envahi l'espace public : les enjeux sanitaires et nutritionnels font l'objet d'une attention croissante et les échanges mondiaux s'intensifient sur fond de sécurité alimentaire. Développant à la fois des stratégies d'ancrage territorial et d'internationalisation, les coopératives agricoles peuvent-elles contribuer à répondre à ces enjeux ?



CC Flickr Marina del Castell

Triboulet P., Pérès S., 2015, « [La répartition spatiale des industries agro-alimentaires dans le secteur coopératif français](#) », *Economie Rurale*, 346, 49-69. Barraud-Didier V., Henninger M.-C., Triboulet P., 2014, « [La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français](#) », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62(1), 125-148. Triboulet P., Filippi M., 2013, « [Les déterminants de l'intensité des alliances capitalistiques entre groupes coopératifs agricoles](#) », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 5, 927-949. Sexton R.J., 2013, « [Market power, misconceptions and modern agricultural markets](#) », *American Journal of Agricultural Economics*, 95(2), 209-219.



CC Pixabay OpenClipartVectors

Un pilier du développement agricole français

Historiquement, les coopératives se sont développées sur une base territoriale en fournissant des moyens mutualisés bénéficiant à leurs adhérents. En effet, ce sont des sociétés dans lesquelles les agriculteurs-adhérents sont à la fois utilisateurs de services et associés (art. L521-1 du *Code rural*). Cette double qualité engage l'adhérent à souscrire des parts sociales à hauteur de l'activité qu'il

réalise avec sa coopérative. En tant qu'associés, l'agriculteur-adhérent participe à sa gouvernance et en est de fait un pilote.

A partir des années 1990, le développement sous forme de groupes coopératifs, avec une présence croissante de filiales à statut non coopératif, s'est accéléré. S'affirmer économiquement nécessite en effet de s'affranchir de la contrainte de réaliser des opérations avec ses seuls adhérents. Les filiales se sont multipliées tant dans les activités amont et aval des filières que dans celles de diversification. Parallèlement, les coopératives têtes de groupe ont grossi par fusions successives. Ce double mouvement s'est accompagné d'une multiplication des partenariats entre les coopératives.



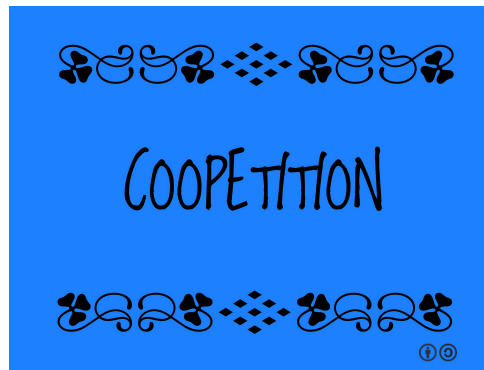
Crédits Patrick Mignard pour Mondes Sociaux

Entre 1995 et 2005, le périmètre coopératif se caractérise par une croissance d'environ 40% des salariés, dont plus de la moitié dans des filiales à statut non coopératif (Ageste Primeur, 2009, [L'identification des contours du périmètre coopératif - Les groupes coopératifs poursuivent leur développement](#), n°235). En 2013, 7 groupes coopératifs français sont parmi les 20 premiers européens.

Les coopératives se sont affirmées à l'aval des filières, où elles ont acquis des positions importantes avec des portefeuilles de marques conséquents, y compris à l'international. Cependant, dans la mesure où ces activités se déploient majoritairement dans des filiales à statut non coopératif, la question est posée de la pérennité de ces structures, et donc des investissements qui y ont été réalisés.

Mais si les coopératives se sont profondément transformées, l'organisation spatiale de leurs activités montre une relative stabilité. En premier lieu, la diminution de leur nombre s'explique essentiellement par des fusions : [Sodiaal](#), organisée comme une union nationale d'unions régionales de coopératives, s'est ainsi transformée en simple coopérative agricole intervenant sur plus des 2/3 des départements français. Cette tête de groupe pilote les filiales de l'aval, de sorte qu'elle se positionne aujourd'hui comme un *leader* européen. Ces évolutions organisationnelles ne se traduisent pas forcément par des bouleversements spatiaux car les services aux adhérents sont conservés. De plus, les coopératives localisent de

manière préférentielle leurs filiales sur le périmètre de leurs adhérents pour valoriser leurs productions et produire de la valeur ajoutée sur le territoire. L'analyse spatiale des activités industrielles des coopératives et de leurs filiales met également en avant qu'elles sont bien implantées dans les zones à fort potentiel agricole et le plus souvent en croissance démographique.



CC Flickr PRO Ron Mader

De nouveaux enjeux bousculent la place des coopératives

Face aux multiples enjeux auxquels l'agriculture doit faire face, elles peuvent tirer profit de leur positionnement central dans les filières et les territoires. A l'amont, elles doivent s'adapter. Les formes d'organisation des exploitations se complexifient et les agriculteurs, mieux formés et informés, remettent en cause la relation traditionnelle avec la coopérative tant pour l'achat d'intrants que pour la livraison de leurs produits. Dans les céréales, le stockage à la ferme et la mise en dépôt se développent car l'adhérent souhaite avoir un droit de regard sur la commercialisation. Sa fidélité devient un enjeu important. Dès lors, il faut lui proposer de nouveaux services permettant de mieux répondre à ses attentes diversifiées.



CC Wikimedia Commons Poster for the musical The Times They Are A-Changin'

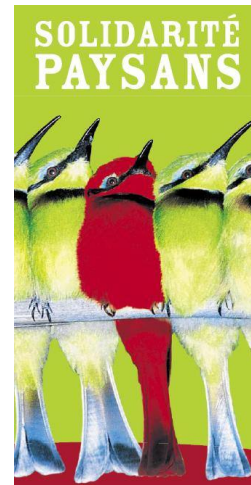
A l'aval, elles ont démontré leurs capacités à coordonner les différentes étapes d'une filière. Ainsi, trois coopératives du Sud-Ouest sont désormais les *leaders* mondiaux du foie gras en raison de l'intégration de la filière et de la prise de positions fortes à l'international. Elles peuvent aussi contribuer à la construction de filières de niche pour favoriser des pratiques

agricoles plus vertueuses : ainsi, le groupe [Terrena](#) a développé une filière lupin, légumineuse permettant de diversifier l'[assolement](#) et d'apporter de l'azote, et commercialisée comme ingrédient alternatif au jaune d'œuf.

Les coopératives ont accompagné une industrialisation agro-alimentaire sur fond de concentration des acteurs et de segmentation des produits. Cette segmentation s'accompagne d'une intégration verticale accrue via des liens financiers ou des contrats, ce qui caractérise les marchés agro-alimentaires actuels. La question de la

gouvernance, sous contrôle des agriculteurs-adhérents, se pose alors au regard de l'efficacité de la forme coopérative et concilier le lien au territoire avec des stratégies internationales devient un enjeu important.

C'est le Conseil d'Administration qui pilote le groupe coopératif au sein duquel le président et son bureau jouent un rôle clé. Il faut trouver des administrateurs motivés et formés pour prendre des décisions économiques dans des groupes de taille croissante. Cet engagement humain est à la base de la spécificité des coopératives qui ne sont ni opéables car propriété d'agriculteurs, ni délocalisables car liées à un territoire. En fait, l'efficacité des coopératives pourrait être plus problématique à l'aval qu'à l'amont des filières. A l'amont, la coopérative est efficace pour répondre aux besoins de marchés segmentés en raison de sa capacité à mobiliser ses adhérents et à gérer les aspects logistiques. Cependant, le retour sur investissement pour l'adhérent doit être clair car il n'hésite plus à mettre en concurrence sa coopérative. A l'aval, le Conseil d'Administration doit arbitrer entre la dimension productive et une pure stratégie industrielle, ce qui peut questionner l'efficacité des décisions prises.



Crédits Solidarité Paysans du Finistère

Plusieurs exemples témoignent des enjeux de gouvernance entre base territoriale et développement à l'international. En 2010, le groupe [Limagrain](#), 4ème semencier mondial, [fusionne avec Domagri](#), coopérative céréalière polyvalente. L'élargissement de la base territoriale a été un enjeu suffisamment fort pour valider la fusion avec Domagri, qui avait pourtant six fois plus d'adhérents et un CA quinze fois plus petit que Limagrain. En 2012, Champagne céréales et Nouricia [valident leur fusion dans Vivescia](#), renforçant un pôle agro-industriel de taille mondiale tout en affichant une politique volontariste pour une agriculture plus respectueuse de l'environnement.

In fine, les coopératives agricoles sont des acteurs majeurs des filières et des territoires, traduisant la flexibilité d'un modèle d'entreprise leur permettant de s'affirmer à l'échelle nationale, voire internationale. Elles sont cependant confrontées à un double enjeu. D'une part, elles doivent conserver une base territoriale qui reste la source des adhérents et qui les confronte aux nouvelles attentes de la société sur l'agriculture. D'autre part, elles doivent construire un projet économique viable, ce qui les confronte aux logiques des filières agro-industrielles reposant sur une concentration croissante des acteurs et une segmentation des marchés mondialisés. C'est en renforçant leurs spécificités et leur identité qu'elles peuvent satisfaire à ces exigences, justifiant ainsi leur double objectif économique et social au service de l'agriculture.

T'es pas coop ?

CC Mondes Sociaux



[Tweet](#)



[Share](#)



Pierre Triboulet

INRA - UMR 1248 AGIR - CS 52627
(Pierre.Triboulet@toulouse.inra.fr)

[More Posts](#) - [Website](#)

• AGRICULTURE

• AGROALIMENTAIRE

• AGROFOOD

• COOPÉRATIVES

• FILIÈRES

• FRANCE

• GOUVERNANCE

• GOVERNANCE

• SUPPLY CHAIN

• TERRITOIRE

• TERRITORIES

ARTICLE PRÉCÉDENT

L'expatriation « à la française » au prisme des médias

LAISSER UN COMMENTAIRE

Votre adresse de messagerie ne sera pas publiée. Les champs obligatoires sont indiqués avec *

Nom *

Adresse de contact *

Site web

Commentaire